

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Týmy a týmová práce ve fitness centru
Teams and Team Work in Fitness Centre

Student: Vojtěch Meier

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Jan Kovács, Ph.D.

Ostrava 2014

Zadání bakalářské práce

Student: **Vojtěch Meier**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R101 Sportovní management
Téma: **Týmy a týmová práce ve fitness centru**
Teams and Teamwork in Fitness Centre

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretické pojetí týmu a týmové spolupráce
 3. Představení fitness centra, analýza týmu fitness centra
 4. Definování cíle, určení a užití metodiky v konkrétní aplikaci
 5. Zhodnocení zjištěných informací a případná doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BAY, Rolf H. *Účinné vedení týmů*. Praha: Grada, 2000. ISBN 80-247-9068-8.
KUBÁTOVÁ, Sláva a Viktor BOSÁK. *Tajemství spolupráce v týmech*. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-259-8.
MOHAUPTOVÁ, Eva. *Teambuilding cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-641-4.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Jan Kovács, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 09.05.2014



Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Čestné prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně příloh č. 1 – 3, vypracoval samostatně na základě uvedené literatury.

V Ostravě dne 9. května 2014



.....
Vojtěch Meier

Obsah

1 ÚVOD	5
2 TEORETICKÉ POJETÍ TÝMU A TÝMOVÉ SPOLUPRÁCE	7
2.1 Co je tým?	7
2.2 Pracovní skupina vs. pracovní tým	8
2.2.1 Pracovní skupiny	8
2.3 Využití týmu v podnikové praxi	9
2.4 Klasifikace pracovních týmů	10
2.5 Vývojové fáze týmu – skupinová dynamika	12
2.6 Potřeby týmu	17
2.7 Klíč k úspěšnému vedení týmu	18
2.8 Pracovní role v týmu	20
2.8.1 Druhy rolí	20
2.8.2 Konflikt rolí	21
2.9 Faktory a cíle týmu	22
2.9.1 Organizační provázanost v týmu	22
2.9.2 Materiální a motivační zázemí	23
3 PŘEDSTAVENÍ FITNESS CENTRA, ANALÝZA TÝMU	27
3.1 Informace o fitness centru	27
3.1.1 Dostupnost fitness centra	27
3.1.2 Provozní doba fitness centra	28
3.1.3 Vybavení fitness centra	28
3.1.4 Nabídka služeb fitness centra	30
3.1.5 Nabídka doplňků výživy	31
3.2 Marketingová strategie týmu	32
3.2.1 Definice marketingu	32
3.2.2 Marketingová strategie	33
3.2.3 Jak vytvořit kvalitní marketingovou strategii	33
3.2.4 Marketingová strategie našeho fitness centra	33
4 DEFINOVÁNÍ CÍLE, URČENÍ A UŽITÍ METODIKY V KONKRÉTNÍ APLIKACI	36
4.1 Definování cíle	36
4.2 Pozorování	36
4.2.1 Pozorování konkrétních skupinových lekcí	37
4.2.2 Shrnutí poznatků a návrh doporučení	41
4.3 Rozhovor	41
4.3.1 Obecné pokyny jak vést rozhovor	41
4.3.2 Rozhovor s manažerem fitness centra	42
4.3.3 Vyhodnocení rozhovoru	43
4.4 Kapacity týmu fitness centra	43
4.4.1 Časové kapacity	43
4.4.2 Zpřístupnění fitness centra pro jednotlivé vedené lekce	43

4.4.3 Zpřístupnění fitness centra pro osobní tréninky.....	43
4.4.4 Kapacity úkolu	44
4.4.5 Počet návštěvníků fitness centra	44
4.4.6 Zastupitelnost v týmu fitness centra.....	46
4.4.7 Dotazníkové šetření.....	48
4.4.8 Dotazník rozvoje týmu.....	48
4.4.9 Stupně výkonnosti týmu.....	48
4.4.10 Vyhodnocení výsledků dotazníku.....	50
4.4.11 Interpretace výsledků	52
4.5 Co je „Benchmarking“	53
4.5.1 Konkurenční benchmarking	53
4.5.2 Smysl benchmarkingu a výsledek srovnání	53
4.5.3 Interpretace výsledků srovnání cenové nabídky fitness center	54
5 ZHODNOCENÍ ZJIŠTĚNÝCH INFORMACÍ A PŘÍPADNÁ DOPORUČENÍ	57
6 ZÁVĚR	58
Seznam použité literatury	60
Seznam zkratk a symbolů	62
Přílohy	
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
Seznam příloh	
Příloha č. 1: Dotazník	
Příloha č. 2: Vyhodnocení dotazníku	
Příloha č. 3: Foto dokumentace fitness centrum Rowfit – exteriér, interiér	

1 ÚVOD

Zvolené téma bakalářské práce se zabývá týmy a týmovou prací ve fitness centru. Dané téma je mi blízké, jelikož v oblasti fitness působím více než dva roky jako osobní trenér. Během této doby jsem měl možnost poznat systém týmové práce a vedení osobních tréninků v několika fitness centrech, ve kterých jsem působil jako trenér nebo které jsem navštěvoval jako klient. Dle mého názoru je úroveň v mnoha směrech stále nedostačující. Častým problémem neúspěchu bývá nedostatečná komunikace mezi členy týmu a vedením fitness centra. Jako dalším problémem je nedostatečná kvalifikace a certifikace trenérů, což má negativní dopad na úroveň a kvalitu nabízených služeb.

Týmová práce je v dnešní době stále aktuálnější téma a je také důležitou součástí každého týmu, který chce být úspěšný. Systém týmové práce je obsažen téměř ve všech pracovních sférách a také v různých sportovních institucích a fitness centrech. Ve fitness centrech je týmová práce velmi důležitý a základní faktor úspěchu. Bez dobře sestaveného týmu, by fitness centrum nemohlo dost dobře obstát v dnešní konkurenci. Trh na Ostravsku je doslova přesycen různými posilovnami, fitness studií a samozřejmě také fitness centry, které nabízejí velmi rozmanité služby. Nejčastěji mezi ně patří osobní tréninky pro jednu nebo dvě osoby, kdy je přístup velmi individuální nebo různé skupinové lekce, kterých je dnes opravdu velké množství. Standardem také často bývá sauna, wellness, masáže nebo také dětský koutek. Na všechny tyto aktivity potřebuje fitness centrum dobře sestavený a fungující tým, který se v případě nějakého problému musí umět dobře doplnit a také zastoupit. Po těchto službách je v dnešní době stále větší poptávka, ale nabídka nemusí vždy odpovídat požadavkům klientely. Tímto bych chtěl navázat na předešlou část textu a zmínit, že dnešní svět fitness už nepředstavuje jen o klasický kulturistický trénink, který je často sestaven za záměrem co největšího nárůstu svalové hmoty. Tento typ tréninku vůbec nebere v potaz potřeby klientů a nejčastěji je vidíme v klasických posilovnách. Takováto posilovna s „klasickým“ přístupem má často sestavený tým z bývalých kulturistů, kteří o „aktuálním“ způsobu trénování nemají dostatek informací. Dle mého názoru takovýto tým neuspokojí potřeby většiny klientů, tudíž zde nelze předpokládat úspěch. Moderní svět fitness se totiž ubírá jiným směrem a přístupem k tréninku než tomu bylo v minulosti. Lidé preferují spíše zdravější způsob trénování, který je šetrnější k pohybovému aparátu. Tomuto způsobu tréninku také přispívá dnešní úspěšná doba, kdy vesměs převládají sedavá zaměstnání a celkový životní styl. Proto by měl být každý tým ve fitness centru, který chce být úspěšný

dobře a pečlivě sestavený. Pouze takový tým dokáže uspokojit všechny potřeby dnešní klientely.

Téma této práce je zaměřeno na výkonnost týmu fitness centra. Cílem práce je zlepšit tuto výkonnost, a to u vybraných ukazatelů týmové práce. Mezi tyto ukazatele se řadí kvalita odvedené práce, ta přímo souvisí s návštěvností, spoluprací v týmu, spokojenosti klientů a také na certifikaci jednotlivých lektorů a trenérů.

Dalším z ukazatelů jsou kapacity.

Prvním typem jsou kapacity časové, které nám zajišťují například otevírací dobu fitness centra, zpřístupnění jednotlivých lekcí pro návštěvníky a dobu zpřístupnění fitness centra pro osobní tréninky.

Druhým typem kapacit, kterým se budu podrobněji zabývat, jsou kapacity úkolů. Mezi které patří například, pro kolik cvičenců bude kapacita lekce, počet a spokojenost klientů, zastupitelnost v týmu a další.

Teoretická část je zaměřena na poznatky z odborné literatury, což znamená pojetí týmu a týmové práce. Dále označuje práci ve fitness centru, jeho tým (týmovost) a také marketing. Ten je pro chod a úspěch fitness centra důležitý ba až klíčový.

V praktické části jsou popsány vybrané metodiky, které jsou použitelné na cílené zlepšení výkonnosti.

Vybral jsem tyto:

- pozorování, jednotlivých členů týmu při provádění jejich práce,
- uskutečnění rozhovoru s manažerem fitness centra,
- jako poslední použití metody „benchmarku“. Tato metoda slouží ke srovnávání a bude použita v kontextu cenového srovnání s jinými fitness centry.

2 TEORETICKÉ POJETÍ TÝMU A TÝMOVÉ SPOLUPRÁCE

2.1 Co je tým?

Co je tým? Co může přispívat ke vzniku dobrého týmu? Toto jsou velmi jednoduché otázky a mnoho z nás se domnívá, že na ně jsme schopni nalézt odpověď, ale jen do té doby, než se nás někdo zeptá. Slovo „tým“ se někdy používá ve volném smyslu slova. Pojetí týmu samozřejmě můžeme od skupiny odlišit. *Adair (1994, s. 97) definuje tým takto: „Skupina, v níž jednotlivci mají společný cíl. Pracovní činnosti a dovednosti každého člena na sebe plynule navazují a dohromady tvoří určitý vzor.“ Naopak Zahradková (2005, s. 19) definuje tým jako: „Jasně definovaný celek spolupracujících lidí s časově omezeným cílem, limitovanou velikostí, jasnými pravidly a rolemi a s charakteristickým procesem práce.“*

Hlavním rysem týmu je tedy zaměření se na společný úkol, případně cíl, který mu byl zadán. Nyní se pokusím blíže přiblížit definici týmu a uvidíme, že je to mnohem těžší, než se může zdát. Slovo tým je pojem s velkou, někdy až matoucí mnohoznačností. Také uvidíme, že není definováno jednoznačné vymezení týmu. *Bay (2000, s. 12)* cituje výzkum, při němž z obsahově analytického vyhodnocení několika definic týmu vyplynulo následujících pět společných znaků.

Tým je malá pracovní skupina:

- členěná podle funkcí,
- se společně stanovenými cíli,
- s intenzivními vzájemnými vztahy,
- s výrazným kolektivním duchem,
- se silnou soudržností mezi členy týmu.

Tyto body bývají nejčastěji uváděny v americké literatuře, která se zabývá problematikou týmů. Velká většina autorů usiluje o formulování zřetelných rozdílů mezi skupinou a týmem (*Bay, 2000*).

Ve sportu je tým označován jako sportovní družstvo. Toto družstvo se skládá z více hráčů a má mimo jiné svůj doprovodný realizační tým, který nejčastěji čítá trenéra, jeho asistenty, lékaře, fyzioterapeuty, technický personál apod. Stejně jako u týmů (například fitness centrum Rowfit), mají sportovní družstva také své jasně definované role a cíle.

2.2 Pracovní skupina vs. pracovní tým

2.2.1 Pracovní skupiny

Dále se podíváme na rozdíly v definování skupiny a týmu. Tyto dva pojmy označují možné formy sociálních skupin na pracovištích. Představme si řadu lidí, kteří čekají v supermarketu u pokladny, seskupení lidí co pospolu tráví volný čas, dav rozzlobených dělníků, kteří marně čekají na vyplacení mzdy. Co z tohoto bychom mohli nazvat skupinou? Rozhodování je obtížné. Skupina je složitější pojem než například láska nebo přátelství u ní s jednou definicí nevystačíme.

Význam slova skupina je různorodý: například biolog využije k popisu seskupení příbuzných žijících organismů. Psycholog může tento pojem například použít pro několik osob, pokud nemůže nebo nechce jasně zřetelně označit jejich vztah nebo stupeň podobnosti. (Adair 1994, s. 12) definuje skupinu takto: „*Soubor jednotlivců, kde existence tohoto souboru přináší členům prospěch (nebo záštitou vůči stresu). Skupina se nutně nemusí za takovou považovat. Její členové nemusí sdílet společné cíle. Tato definice také nepředpokládá vzájemné působení, vzájemnou vazbu rolí nebo společný způsob chování, i když to jsou společné charakteristiky mnoha skupin.*“ K upřesnění definice dospějeme tehdy, pokud se zaměříme na skupiny, které se vyskytují v pracovním prostředí. Zde je už předpoklad existence nějakého společného úkolu. Takové pracovní skupiny mají dávné základy, jelikož byly součástí prvotních sociálních zkušeností lidstva (Adair, 1994).

Pracovní skupina tedy představuje druh sociální skupiny, jež vzniká na daném pracovišti a má předdefinované cíle. Jde o vnitřně a funkčně propojený celek minimálně dvou spolupracovníků, kteří jsou spojeni přinejmenším společným pracovištěm (místem výkonu práce). Například Bay (2000, s. 13), nerozlišuje definici týmu a skupiny a je zbytečné hledat rozdíly oproti pojmu tým „*Skupinu lze označit množstvím osob, které jsou za existence bezprostřední interakce a převahy vnitřních kontaktů delší dobu pohromadě, mají přitom rozdělené role, rozvíjejí společné normy, hodnoty a cíle a vykazují kohezi v tom smyslu, že soudržnost je pro členy atraktivní, z čehož vzniká pocit „my“.*“

(Nicky Hayes, 2005) definuje rozdíly mezi pracovní skupinou a týmem tak, že se od sebe liší svým záměrem. Týmy jsou více zaměřeny na úkol a jsou složeny z lidí, kteří mají různé, ale vzájemně se doplňující znalosti. Přesto mají týmy i pracovní skupiny mnoho společného. Například vývoj skupinových norem, které pomáhají tým definovat a zajišťují

jeho správné fungování. Normy týmu jsou více zaměřeny na úkol, než normy pracovních skupin (Managementmania, 2014).

Tab. 2.1 Pracovní skupina a sportovní tým

PRACOVNÍ SKUPINY	SPORTOVNÍ TÝMY
Mívají společné úkoly (nebo soustavu individuálních úkolů), které jsou obvykle jasně dané.	Sledují dva cíle: nejčastěji to jsou na určitý proces (mistrovství světa) a výsledek (závodní orientace).
Vztahy ve skupině jsou funkční	Vztahy mezi trenéry a hráči jsou jasně dány hierarchií rolí v týmu, kdy trenér plní roli vedoucího. A hráči plní jeho pokyny, které udává na tréninku nebo přímo v zápase.
Skupiny existují s cílem pracovat na nějakém úkolu, který byl zadán.	týmy
Vedení skupiny má tendenci být spojováno se schopnostmi, které by měli jednotliví členové mít.	Vedoucí postavení v týmu je zpravidla určováno jeho vedením. V čele týmu stojí trenér.
Pracovní skupiny jsou většinou dočasné.	Týmy také bývají dočasné. Toto se ale týká hráčského kádru, asistentů, trenéra a vedení klubu, které je například po neúspěchu nebo nesplnění cíle obměněno.

Zdroj: Adair (1994), upraveno

2.3 Využití týmu v podnikové praxi

V dnešní moderní době se v řízení firmy stává běžným jevem uplatnění týmové práce, to je také jeden z možných způsobů, jak docílit zvýšení výkonnosti organizace a zajistit snížení jejich nákladů, což je velmi žádoucí. Toto také souvisí s řízením procesů. Tyto procesy jsou důležitým rysem firem, které se chtějí chovat a také pracovat co nejefektivněji. (Danarionline, 2009).

Od počátků využívání týmů jako formy organizování lidí se však v prostředí, v němž pracujeme, mnoho změnilo. Významné změny se odehrály:

- v rostoucím množství a dostupnosti informací – počet lidí, kteří si dokážou opatřit jakoukoli informaci rychle stoupá, informace rovněž tečou „jinudy“ než jsme byli zvyklí, např. informace od zákazníků dříve sbíral management (oddělení strategie) a dnes je nejčastěji může získat výkonný pracovník,
- v poměru rutinních (strukturovaných) a originálních, neopakovaných (nestrukturovaných) pracovních úkolů významně stoupl podíl úkolů nestrukturovaných – manažerské úkoly jsou téměř vždy neopakované, násobně se zvýšil objem práce ve službách, ale dokonce i v hromadné výrobě je seřízení

linky nebo její přestavění na jiný produkt často novým a originálním postupem, který je třeba na místě vymyslet (Bay, 2000).

Navíc také výrazně vzrůstá rychlost změn. Světový vývoj jde neustále dopředu a řešení, která byla dostačující v minulosti, dnes nebudou s největší pravděpodobností akceptovatelné. Mohou být však zajímavými a v některých případech i inspirativními zdroji poučení. Pravděpodobně však nepomohou vyřešit dnešní problémy. Všechny tyto faktory lze shrnout společnými příznaky: složitost a proměnlivost. Od dob Mayových tedy zůstala v platnosti charakteristika týmů jako skupin lidí propojených do jakési sítě vzájemnými vztahy. V současnosti však potřebujeme týmy také ke zvládnutí obsahově složitých úkolů a k pochopení širokých a spleťtých souvislostí, v nichž se budou realizovat (Bay, 2000).

2.4 Klasifikace pracovních týmů

V názvech týmů bývá často uváděn účel jejich založení. Známe týmy: AW, procesní týmy, Business Units, kroužky kvality, inovační týmy, Kaizen týmy, projektové týmy, TPM týmy. Týmy rychlých projektů a Hot groups. Všechny tyto druhy týmu budou popsány v následujícím textu. Je ale také nutné uvést dvě základní charakteristiky pro strukturalizaci týmů tj.:

- doba existence týmu může být časově omezená nebo neomezená,
- organizační identita – týmy mohou být součástí útvarové organizace, tudíž tým a organizace jsou totožné, nebo mohou existovat vedle formální organizace (Bay, 2000).

		Doba fungování/frekvence	
		dlouhodobá	časově omezená
Organizační identita	součástí	AW týmy Procesní týmy Business Units	Kroužky kvality Inovační týmy KAIZEN týmy
	existují vedle	Projektové týmy Týmy zavádění TPM	Týmy „rychlých projektů“ „Hot groups“

Obr. 2.1 Klasifikace pracovních týmů

Zdroj: Kovács (2007)

AW týmy (Autonomous Work Teams) - tým má jednoznačně definované cíle na sledované období, má svou týmovou tabuli, pomocí které pravidelně vizualizuje tyto cíle, výsledky, akční plány, standardy, zlepšení, kvalifikační matici svých členů apod. Tím dostává pravidelnou zpětnou vazbu na dosažené výsledky. Tým se pravidelně setkává, například dvakrát za měsíc na jednu hodinu. Na tomto setkání se řeší organizační, výrobní a sociální oblasti. Výstupem je pravidelný akční plán změn a opatření.

Procesní tým – tvoří jej skupina pracovníků spadající pod vymezený proces (vstupy, tok, výstupy) jejichž cílem je dodržovat procesní vazby na principu IDOV (interních dodavatelsko - odběratelských vztahů).

Bussiness Units – malá skupina pracovníků nebo i celé oddělení, útvar či závod s delegovanou vysokou mírou autonomie v oblasti řízení nákladů a tvorby přidané hodnoty ve firmě (malá relativně samostatná podnikatelská jednotka).

Kroužky kvality – početně malé skupinky 5 - 8 pracovníků z nějakého pracoviště, kteří se scházejí pravidelně zpravidla 1x měsíčně za účelem řešení problémů s nekvalitou v jejich práci. Tvoří ji hlavně zaměstnanci.

Inovační tým – vybraná skupina špičkových odborníků firmy, jejich hlavním cílem je připravit inovační projekty pro firmu.

Kaizen tým – (Kai – neustálé, Zen – zlepšování, změna) v organizacích vzniká tento tým za účelem řízení aktivit neustálého zlepšování postupnými kroky (malá zlepšení) na pracovištích zaměstnanců.

Projektový tým – je tvořen vybranými odborníky a zaměstnanci z různých podnikových funkcí, kteří umí aplikovat znalosti, dovednosti, činnosti, nástroje a techniky na projektu tak, aby projekt splnil požadavky na něj kladené a dosáhl svých cílů. Cílem členů projektového týmu je, zajistit efektivní řízení projektu tak, aby přinesl předpokládaný výsledek a užitek.

TPM tým – skupina pracovníků (plánované) údržby a operátorů (samostatné údržby), která má rozdělené role, týkající se čištění a údržby strojů a zařízení, která jim byla svěřena. Rovněž spolupracují při rychlém přenastavení strojů (Rapid Change Over, SMED).

Tým rychlých projektů – požadavky na tým rychlých projektů souvisí s řešením problémů, které si vyžadují využití projektového řízení. Jedná se o projekty krátkodobého charakteru a zaměřené na jednodušší problémy. Proto se i členové týmu stanoví účelně, rychle a dle předpokladů pro vyřešení problému. Výstupem jsou akční plány nebo rychlá opatření.

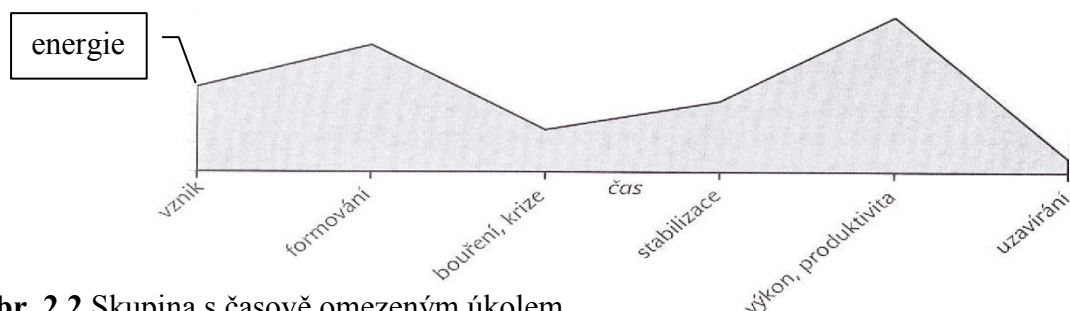
Hot Groups – tyto týmy jsou ustanoveny na „hořící problémy“, kde je potřebná rychlá reakce na problém. Jedná se například o řešení zákaznických reklamací, kdy se tým sestaví se zaměstnanců, kteří „měli co dočinění“ s řešením zákaznického požadavku (ve výrobě se může jednat o hot tým, kde bude operátor, mistr, technolog, pracovník jakosti případně expedice) (Kovács, 2007).

2.5 Vývojové fáze týmu – skupinová dynamika

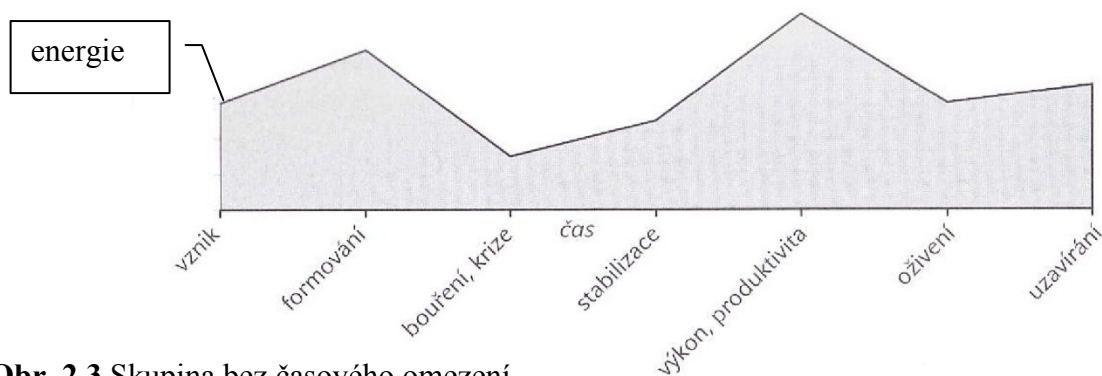
Tato kapitole popisuje vývojové fáze, kterými prochází každý tým. Jak uvidíme dále, tento proces není vůbec jednoduchý. Skupinovou dynamiku nelze dopředu nijak konkrétně naplánovat. I když na sebe jednotlivé fáze navazují v určité posloupnosti a mají své trvání, nejsou mezi nimi ostré přechody. U různých skupin nebo týmů mohou trvat odlišně dlouhou dobu. Je to dlouhodobější záležitost, která však může přinést stanovený cíl, což je zformování týmu do konečné podoby (Zahrádková, 2005).

V základním dělení máme sedm fází skupinové dynamiky, které na sebe navazují a dle Zahrádkové to jsou:

- vznik (starting),
- formování (forming),
- krize, bouření (storming),
- stabilizace, normování (norming),
- výkon, produktivita (performing),
- uzavírání (closing),
- oživení (refresh).

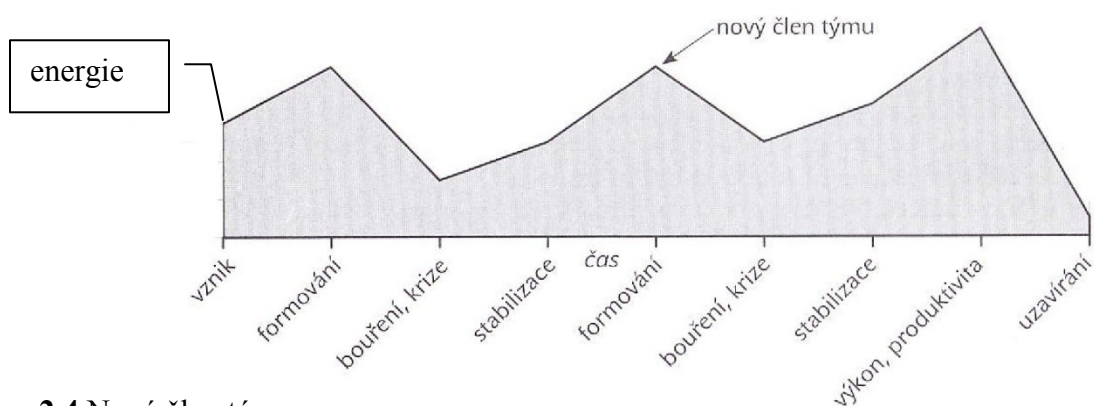


Obr. 2.2 Skupina s časově omezeným úkolem
Zdroj: Zahrádková (2005)



Obr. 2.3 Skupina bez časového omezení

Zdroj: Zahrádková (2005)



Obr. 2.4 Nový člen týmu

Zdroj: Zahrádková (2005)

Následuje detailní popis jednotlivých vývojových fází týmu. Každá fáze vývoje má své procesy, které mají vliv na dění v celé skupině.

První fáze skupinové dynamiky má důležité procesy, kterými jsou: samotný výběr vedoucího a výběr členů týmu. Následuje příchod členů do skupiny, kde se posléze definují formální cíle, stanoví se pravidla a vše je zasazeno do kontextu firmy. Mezi další prvky první fáze také patří zájem vedoucího o jednotlivé členy týmu, úvodní zahájení vedoucím týmu a také otevřená komunikace vedoucího se všemi členy týmu. Nejdůležitějším faktorem úspěchu je správný výběr členů týmu. Ne vždy, si však můžeme členy týmu osobně vybrat, jestliže jsou již týmu přiřazeni, tak není jiná možnost, než vše sladit ve druhé fázi skupinové dynamiky.

Druhá fáze skupinové dynamiky je orientace. Tato fáze má také své procesy, kterými jsou: seznamování jednotlivých členů týmu, vyjasňování neformálních rolí a pozic a samozřejmě začátek práce. Dalšími prvky této fáze jsou především podpora vzájemného seznamování lidí, například seznamovací akce všech členů týmu i vedení, dále vytváření společných pravidel, vzájemné setkávání, podpora rovnocenné diskuze, zjišťování názorů

členů a vyjasňování cílů. V této fázi, která je zaměřená především na vzájemné poznávání, je také důležité zmínit se o podpoře v týmu. Při mnohých krizových situacích, které jsou spojeny především se stresem, je podpora v týmu velmi důležitá a prospěšná. A jak může takováto podpora v týmu vypadat? Je těžké si ji přesně představit, protože jednotliví jedinci mají různé potřeby. Každý z nás je totiž odlišný (*Zahrádková, 2005*) popisuje vhodnou podporu takto: můžete si najít svou spřízněnou duši, která vás vyslechne, pomůže, poradí a podpoří. Toto může fungovat dost dlouho, pokud jste oba naladěni na stejné „vlně“. Můžete si také někoho vychovat. Tento způsob se dá praktikovat s více lidmi a třeba i s vaším nadřízeným. Jako třetí možný způsob (*Zahrádková, 2005*) uvádí vyjasnění si s ostatními členy týmu, kdo jak chápe a co si představuje pod slovem podpora. Toto může fungovat dlouho, dokud to členové budou dodržovat, a dokud budou ochotni fungovat i pro jiné členy. Závěrem této fáze skupinové dynamiky zmíním to, co v této fázi působí destruktivně a tím pádem spadá do neúspěchu. Jedná se například o násilné a umělé vyvolávání konfrontací, hluboké psychologické rozborů lidí a jako největším problémem se jeví přemíra kritiky.

Třetí fázi skupinové dynamiky je krize. Tato fáze má jako každá předešlá své procesy. Do těchto procesů řadíme především vyjadřování rozdílných názorů, střety různých názorů, pracovních stylů a úhlů pohledu. V této fázi je důležité snažit se týmu pomoci ve zdravém vývoji. Možnými způsoby mohou být: myslet na společný cíl, otevřít pocit nespokojenosti a nesouhlasu, podpořit lidi ve vyjadřování vlastního názoru otevřeně, práce s osobním rozvojem, připomínání přínosů jednotlivých členů a úspěchu týmu a konstruktivní zpracování chyb. V této fázi skupinové dynamiky působí destruktivně především to, že si členové týmu budou brát věci moc osobně a umlčovat ostatní názory. V období fáze krize je nutné sledovat podstatu problému velmi důsledně. Velmi snadno se totiž můžeme dostat do osobní úrovně a tím ztratit i poslední možnost ke konstruktivnímu řešení. Co takováto možnost konstruktivního řešení vůbec znamená? (*Zahrádková, 2005*) uvádí, že základem řešení problémů je především mluvit o svých pocitech, mluvit k věci, nikoli kritizovat lidi, vzít více nápadů, vyhodnotit je a vybrat ten nejvýhodnější – nikdy neexistuje pouze jedno řešení. Také respektovat jiný názor, respektovat svou nespokojenost a přicházet s návrhy, nikoli s kritikou.

V pořadí čtvrtá fáze skupinové dynamiky je fáze stabilizace. Do procesů této fáze patří především stanovování pravidel procesu, uplatňování dobrých řešení, stanovení a dodržování neformálních rolí a stabilizace kultury skupiny. Do principů, které jsou „pod povrchem“ patří například: vzájemná závislost mezi členy týmu. Pokud spolupracují, jsou závislí na ostatních.

Tato závislost je na partnerské úrovni ve smyslu já potřebuji tebe, ty potřebuješ zase mě. Dohromady vše zvládneme. Dalším principem pod povrchem dle Zahrádkové je princip blízko - daleko. Říká nám, jak daleko chceme mít které lidi, tedy již ne hierarchie, ale vyjasňování rovnocenných pozic. Dále se podíváme na to, jakými způsoby se dá pomoci týmu v této fázi. Pomoci se dá například tím, že budeme zohledňovat připomínky, které se objeví. Také je klíčové pamatovat na všechny členy týmu. Důležité je podpořit proces dohody o pravidlech a jejich dodržování - kontrolní systémy, plány, harmonogramy, time management. Jako u předchozích fází i zde bude zmíněno to, co může v této fázi působit naopak destruktivně. Patří zde například: nedostatek rozhodovací energie, neochota stanovit a rozhodnout pravidla, příliš liberální vedení ve stylu „tak to někdo rozhodněte“, trvání na improvizaci nebo postoji, musíme vytvořit pravidlo na každou potencionální situaci, která může nastat. V této fázi skupinové dynamiky je také důležité, jaký vztah máme k pravidlům a různým řádům. Jasně stanovená pravidla a řád mohou totiž také významně přispět k celkovému úspěchu týmu.

Pátá fáze skupinové dynamiky se nazývá produktivní. Tato fáze má procesy, mezi které patří například: práce na projektech, maximální zaměření se na cíl, využívání různých úhlů pohledu a různých názorů v týmu, maximální využití silných stránek jednotlivců pro práci a dosažené cíle. Pomoci týmu v celkovém vývoji lze například takto: skupina bude za úspěch patřičně odměněna. Dále to může být vzájemná podpora v rozvoji, rovnováha pracovního a osobního života, rozvoj individuálních schopností a dovedností každého člena týmu, jasně stanovené cíle a úkoly, nebát se změn. Důležitá je také zpětná vazba na provedenou práci, průběžná hodnocení a time management. Pokud skupina zůstane v produktivní fázi, možné příčiny mohou být tyto: vyčerpání úkolu a ztráta smyslu existence týmu, změna cíle na udržování stavu, ponorková nemoc, neochota spolupráce s jinými skupinami, syndrom vyhoření. V této fázi skupinové dynamiky působí destruktivně hlavně tyto faktory: stále se měnící cíl, tím pádem dochází ke znehodnocení práce v týmu, nekonečné rozhodování na jiných místech a také závist. V souvislosti s touto fází skupinové dynamiky je třeba zmínit jev, který se nazývá skupinové myšlení (groupthinking). Tento jev je přirozený pro skupiny, které fungují již delší dobu. V takovéto skupině se členové týmu naučili řešit různé situace a překonávat problémy, které se objevují. Co to tedy znamená? (Zahrádková, 2005) popisuje skupinové myšlení jako všeobecný nekritický souhlas skupiny s postupem nebo cílem, který se však neslučuje se zadaným a požadovaným cílem, ale skupině z nějakého důvodu vyhovuje. Skupinové myšlení se také může projevit i ve chvíli,

kdy do týmu přijde nový člen, který má jiný pohled na věc a vnese tak do diskuzí jiný názor. V takovémto případě nastává nový cyklus skupinové dynamiky. Závěrem v této fázi bude zmíněno, jak lze předcházet skupinovému myšlení. Mezi možné nástroje můžeme řadit jasnou koordinaci práce, harmonogram, udržování kontextu v rámci firmy a využívání externích úhlů pohledu a expertiz.

Předposlední fáze skupinové dynamiky se nazývá uzavírání. Procesy, které zde probíhají, jsou tyto: dokončení projektu, hodnocení, závěry, odměny a ukončování procesů. Mezi principy pod povrchem, zde řadíme rozvolňování vztahů, přemýšlení co bude dál a také možná oslava. V této fázi je dobré uvědomit si, že vývoj týmu je u konce a bude potřeba přeorientovat se na další projekty a cíle. Tato fáze obsahuje faktory, které mohou znesnadnit dokončení procesů. Jsou to především neochota dokončit projekty nebo to, že se nedostaví pocit uspokojení s dobře odvedené práce. Mezi destruktivní činitele zde můžeme zařadit například: nerovnocenné hodnocení, přeskočení této fáze, pouze kritika a ne pochvala, nekonečné rozборы úspěchů a neúspěchů a čekání na potvrzení konce od druhé strany (zadavatel, nadřízený), které nepřichází – říká se tomu také syndrom nezavěšeného telefonu.

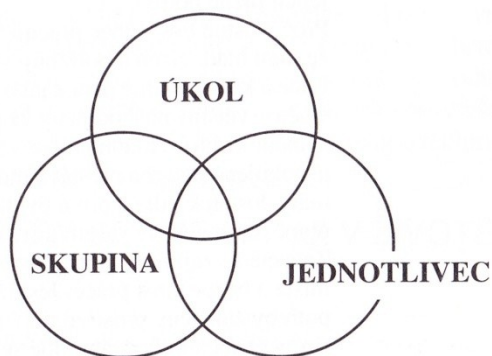
Poslední fází vývoje ve skupinové dynamice je fáze oživení. I v této fázi jako v každé předešlé se dějí různé procesy. Například jimi jsou: udržení produktivity skupiny, obměny skupiny, zlepšování, inovace i prohlubování stereotypů, řešení pracovních problémů, vyladování vztahů a změny v procesech. Z principů pod povrchem zmíním ponorkovou nemoc, která se může objevit při dlouhodobém pracovním nasazení, kdy například členové týmu pracují velmi dlouhou dobu spolu a tlak, který je na ně vyvíjen nezvládají tak, jak by měli. Další z principů pod povrchem je únava z dlouhého trvání některých problémů, úspěchy a i případné neúspěchy. V této fázi vývoje týmu může k rozvoji přispět střídání odpočinku a intenzivní práce. Takovýto způsob práce může zamezit případnému přepracování. Dále různé inovace, práce s motivací pracovníků při dlouhodobé práci. V dané fázi jsou také negativní faktory, kterými jsou odmítání změn. U této fáze týmu je důležité zmínit, že pokud se jedná o týmy nebo pracovní skupiny, které nemají časově omezený úkol, vstupuje do skupinové dynamiky po produktivní fázi, fáze další, a to udržovací nebo oživení. V tomto období je skupina stabilizována a dosahuje své produktivní fáze. Postupem času se v takovém týmu stává práce rutinou, ze spolupráce se stanou vzorce chování a celková energie týmu začne klesat, protože v takovémto nasazení a s velkou produktivitou nelze dlouho setrvat. Nastává tak období, které není příliš úspěšné. V extrémních případech hovoříme o syndromu

vyhoření. V případech, kdy akce typu refresh skupině nepomůže, je třeba hledat příčinu možného problému a až poté věnovat prostor a čas nové motivaci skupiny. V takových situacích jsou vhodné a fungující například různé kurzy, dovolená nebo dokonce adrenalinové zážitky (Zahrádková, 2005).

2.6 Potřeby týmu

Jaké vzájemně spjaté potřeby se vyskytují ve vývoji každé skupiny? (Adair, 1994)
Jsou tři základní:

- úkol,
- skupina,
- jednotlivec.



Obr. 2.5 Tři oblasti potřeb
Zdroj: Adair (1994)

Každý tým má potřebu něčeho dosáhnout – být co nejlepší, prosperovat a mít úspěchy, prosadit se v konkurenci. Potřebou skupiny je splnit tento úkol. Po dobu, po kterou se tým snaží plnit svůj úkol, je na něj vyvíjen tlak. Druhou potřebou v pořadí je skupina. Potřeba rozvíjet a udržovat dobré pracovní vztahy mezi jednotlivými členy skupiny, aby bylo možné plnit úkoly, které tým má. Tomuto (Adair, 1994) říká potřeba udržování skupiny. Udržování se v první řadě vztahuje k lidem a jejich vzájemným vztahům, které jsou pro chod skupiny velmi důležité. Týkají se toho, jaké mají členové skupiny vztahy mezi sebou. Pokud si lidé nevycházejí vzájemně vstříc a nemají snahu rozvíjet nápady ostatních členů, bude pro takovýto tým velmi těžké dokonce až nemožné úkol splnit. I přes všechna doporučení se často na potřebu udržování v týmu nedbá.

Pro lepší orientaci v dané problematice je uveden jednoduchý příklad: auta bez pravidelného servisu a doplňování kapalin by také nemohla dobře jezdit a fungovat, stejně

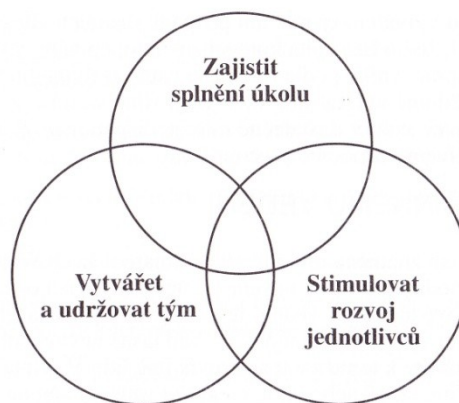
jako tým nemůže fungovat bez dobrých vztahů jeho členů. Třetí potřebou týmu je potřeba jednotlivce. Lidé pracují ve skupinách z různých důvodů jedním z nich je, že mají zájem splnit úkol. Dalším důvodem je, že členství v týmu uspokojuje jejich potřeby. Pokud bude docházet k uspokojování všech tří základních potřeb týmu, pak je pravděpodobné, že takovýto tým bude efektivní a úspěšný (Adair, 1994).

2.7 Klíč k úspěšnému vedení týmu

Tato podkapitola obsahuje vymezení toho, co je klíčem k účinnému vedení týmu. „*Být vůdcem znamená mít odhodlání*,“ napsal Lech Walesa (citace uvedena Adair, 1994 s. 121), „*Znamená to být rozhodnutým uvnitř i navenek, vůči sobě i vůči ostatním*.“ První odpovědností, při vedení týmu je definování cíle. Naopak dosažení určitého cíle je konečným testem schopností, které by měl mít vedoucí týmu. Zda-li vedoucí týmu neví, co je úkolem jeho týmu, tak nemůže úspěšně vést svůj tým k danému cíli. V situacích, ve kterých nebývá jasné a jednoduché definovat cíl, správný vedoucí věnuje čas a prostor na jeho promyšlení a realizování. Popravdě, kdo by byl ochotný jít za takovým vedoucím týmu, který nemá jasno v tom, kam směřuje? „Když slepý vede slepého, tak oba spadnou do příkopu.“ Pokud je úspěšně stanovený úkol skupiny a tým jej přijal a schválil, tak jsou na řadě samotní pracovníci. U těch také platí jasně definovaný cíl. Tento cíl by měl být reálně proveditelný a v možnostech každého pracovníka. Přece jen je dobré, pokud každý člen týmu ví, na co má a svým dílem přispívá do celkového výkonu týmu. Dobrý cíl by měl být (Adair, 1994):

- měřitelný,
- časově určený,
- realistický,
- motivující,
- dohodnutý.

Také bychom se měli ujistit, že každý člen týmu bere na vědomí to, že podíl jeho pracovního výkonu je důležitý k celkovému správnému fungování skupiny. Tyto tři základní prvky – úkol, tým a jednotliví pracovníci představují základní odpovědnost vedoucího. Jejich odvození vyplývá ze třech překrývajících se oblastí života pracovní skupiny, které byly zmíněny výše v textu (Adair, 1994).



Obr. 2.6 Základní odpovědnosti vedoucího

Zdroj: Adair (1994)

Ke správnému fungování tří kruhů odpovědnosti, je zapotřebí pracovat na některých důležitých funkcích. Všechny souvisejí s odpovědností vedoucího týmu. Tento fakt, ale neznamená, že je musí vedoucí zastat sám. V jeho kompetenci je také to, že některé úkoly může předat ostatním členům týmu, a tím pádem se zaměřit jen na ty, které považuje za nejdůležitější nebo velmi obtížné a chce jim věnovat plnou pozornost. Následuje výčet funkcí, které jsou obvykle zapotřebí:

- plánování – hlavním bodem je opatřit si všechny dostupné informace; definovat úkoly a cíle skupiny; vypracovat plán, který je proveditelný,
- vysvětlení – v tomto bodě probíhá seznámení skupiny s plánem a cíli; poučení, proč je cíl nebo plán užitečné vypracovat; přidělení úkolů jednotlivým členům skupiny,
- kontrola – zde je nutné dodržovat skupinové standardy; dochází také ke kontrole tempa skupiny, pokud je příliš pomalé, hledají se důvody proč tomu tak je. Pokud je naopak rychlé, tak se dále nestupňuje, ale dochází k jeho ustálení; celá skupina je také vyzývána k akci a k rozhodnutím.
- podpora – je důležité, aby docházelo k povzbuzování skupiny a jednotlivých pracovníků; vytváří se také celkový „týmový duch“ a celkové napětí, které vzniká při řešení různých situací, to se může uklidňovat a regulovat pomocí humoru,
- informování – dochází k objasnění úkolu a plánu; jsou poskytovány nové informace skupině, které ji napomohou k dalšímu vývoji a také jasné sumarizaci návrhů a myšlenek,
- hodnocení – hodnotí se celkový výkon skupiny.

Je zapotřebí ještě jednou připomenout, že vedoucí nebude vždy vykonávat všechny tyto funkce. V týmech, ve kterých je počet členů vyšší než 3 - 4, což je případ i našeho fitness centra, je ke splnění úkolu a všech požadavků zapotřebí práce všech.

Vedoucí nemůže na veškeré aktivity stačit. Je ale odpovědný za všechny tři kruhy, které jsou uvedeny výše. V souhrnu představují tyto funkce jeho roli. Je důležité také říci, že vedoucí může být jmenován vedoucím, ale doopravdy se jím nikdy nestane, pokud jeho jmenování nebude stvrzeno v myslích ostatních členů týmu. Vedoucí by také měl umět správně porozumět tomu, co mají členové týmu společného. A také, v čem se jeden od druhého odlišují. Jedině tak se může alespoň pokusit zjistit to, jací jeho podřízení doopravdy jsou a objevit tak v nich i případné skryté vlastnosti. Úspěšní vedoucí se stále musí pohybovat mezi lidmi a seznamovat se s nimi. Neznamená to ale, že se s nimi budou přátelit, nebo navazovat příliš blízký kontakt. Tato cesta by naopak mohla vést k neprospěchu týmu. Postačí naslouchat a hovořit s ostatními členy týmu.

V případě našeho fitness centra je patrný nedostatek právě v komunikaci nadřízeného s ostatními členy týmu (Adair, 1994).

2.8 Pracovní role v týmu

Adair (1994, s. 38) tvrdí že: „Role je funkce, ve které někdo působí ve vztahu k jiným“. Je to metafora, která se používá v divadelním prostředí, kde je role úloha, kterou herec hraje v daném představení. Ve skutečném životě slovo role nemusí být vždy spojena s rolí herce v divadle. Tato koncepce se při správném porozumění snaží přiblížit chování pracovních skupin, rodin a společnosti (Adair, 1994).

2.8.1 Druhy rolí

Role v kontextu týmu, rodin a pracovních vztahů, bývá obvykle vyhrazena vztahům, které jsou dostatečně strukturované, aby bylo možné je označit společným názvem. Například trenér - klient, pacient - lékař (Adair, 1994). Chování v rámci rolí je považováno za způsob jednání, které je pro danou roli v dané situaci vhodné. Důležitým zjištěním, které vyplývá ze sociálních studií je, že ten kdo zaujímá roli, určitou mírou přijímá očekávání od jiných lidí, pokud se jedná o posouzení vhodnosti chování v rámci role. Můžeme také rozlišovat role formální například roli trenéra a role neformální, kde patří například role přítele. Role neformálního typu spadá spíše do kategorie osobních vztahů. Důležité je všimnout si toho, že v pracovních skupinách je role vedoucího někdy formální (velitel eskadry stíhacích letounů). Naopak neformální role většinou přichází přirozeně a tento vedoucí nemá žádné oficiální postavení (Adair, 1994). Úloha rolí je také spojena se sociálním postavením ve skupině. Obvykle vidáme, že členové s nižším postavením se na týmových poradách moc neprojevují

a nikdo jim nevěnuje příliš velkou pozornost. Takto se ve skupinách vytváří určitá hierarchie, podle které se členové dané skupiny dělí o finanční ohodnocení, postavení a také respekt. Ne vždy tomu ale tak je. Nejvyšší rolí ve skupině bývá role vedoucího, který má největší moc.

2.8.2 Konflikt rolí

Ke konfliktu mezi jednotlivými rolemi často dochází i při práci. Ať už je název pracovní funkce jakýkoliv, vedoucí pracovníci zastávají tři role.

Role vedoucího – tato role převládá nad dvěma zbývajících.

Role podřízeného a kolegy – dochází k častému opomíjení těchto rolí. Role podřízeného a kolegy bývají ale často přehlíženy. Tento fakt může vyústit až v napětí nebo dokonce konflikt. Konflikt rolí v tomto kontextu nepopisuje problémy stresu, které se vztahují k pracovním rolím, jak je znázorněno v následující tabulce (Adair, 1994).

Tab. 2.2 Problémy rolí

Problém	Příčiny	Strategie
Konflikt rolí	Vzniká většinou z nutnosti, kdy člen týmu musí hrát v jedné situaci dvě nebo více rolí.	Je důležité, aby jedné z rolí byl snížen její význam. Také je dobré smířit se s rozdělením života na úseky. Například věnovat celý víkend rodině. Nebo naopak věnovat čas jednotlivým tréninkům nebo týmovým soustředěním, které jsou většinou vícedenní.
Nekompatibilita rolí	Vzniká, když se vyskytnou opačná očekávání ve vztahu ke stejné roli. Například ve sportovním klubu bude generální manažer klubu očekávat, že jako trenér budete vést tým určitým stylem, zatímco hráči mají zcela jiné představy.	Udělat rozhodnutí a dát přednost očekávání lidí, kteří jsou důležitější a také snížit úroveň priority očekávání ostatních.
Přetížení rolí	Odlišné od přetížení prací. Tento jev se vyskytuje tehdy, když je člověk v situacích, kdy se musí umět současně vypořádat s více rolemi. Spíše se jedná o různorodost práce než její množství.	Je důležité, aby byla snížena úroveň priorit některých rolí a smířit se vlastním výkonem, který bude tím pádem nižší. Také je vhodné souhlasit s přerozdělením odpovědnosti za jednotlivé role. Pro jednotlivce v týmu není vždy jednoduché zvládat všechen tlak, který je na něj vyvíjen. Proto je přerozdělení rolí vhodným řešením, jak takovýmto situacím předcházet.
Nevytížení rolí	Vznik je typický v případech, kdy jedinec dostane takovou roli, která ani zdaleka neodpovídá jeho pojetí	Jako dobré řešení se jeví vzít na sebe kromě své role ještě roli někoho jiného. Nebo také využít

	sebe sama.	svou představivost k rozvinutí role.
Mnohoznačnost role	Dochází k ní, když významné osoby nebo členové týmu nemají jasno v tom, jaká je jeho role v daném okamžiku. Mnohoznačnost vždy nemusí být něco špatného. Například může povzbudit tvořivost.	Vhodné je si vyžádat vyjasnění od klíčových členů organizace nebo týmu. Uvedu opět příklad na sportovním týmu. Ne vždy je na první pohled jasné který hráč plní roli kapitána. Sice má na ruce kapitánskou pásku, ale například v kabině nebo na hřišti má rozhodující slovo a vliv jiný hráč.

Zdroj: Adair (1994)

Špatné vymezení problému a málo pohody členů týmu, může být příčinou následného podráždění, málo sebedůvěry a někdy i úzkosti. Toto všechno může být příčinou stresu. Symptomy takového napětí, které je spojeno s rolemi v týmu jsou:

- stres – je často provázený fyzickými příznaky, kterými jsou: podrážděnost, úzkost, velká starost o banální detaily, tendence ke stereotypním reakcím,
- nízká morálka – bývá často vyjádřena: nespokojeností z prací, malou důvěrou v kolegy a podřízené, s pocitem, že je všechno špatně.
- komunikační potíže – člen týmu, který má hodně starostí, bývá často tichý a nekomunikativní. S takovýmto člověkem je těžká komunikace. (Adair, 1994).

2.9 Faktory a cíle týmu

Týmy, pokud dobře fungují, tak jsou bezesporu výkonnější než pracovní formy v klasické organizační struktuře, která je uspořádána hierarchicky. Aby mohly týmy svůj potenciál opravdu naplnit a realizovat, existuje mnoho odpovídajících externích (vnějších) a interních (vnitřních) faktorů. Jedním z prvních faktorů jsou rámcové organizační podmínky v podniku (Adair, 1994).

2.9.1 Organizační provázanost v týmu

Tým nemůže vykonávat svou činnost chaoticky, nýbrž potřebuje jasný směr a řád. Vedoucí týmu musí vytvořit vhodné rámcové podmínky, ke kterým například patří: jednoznačné prohlášení, že týmová práce bude chápána jako nová forma práce v týmu. Jsou jasně vymezeny jednotlivé pracovní pozice v týmu. V našem fitness centru jsou rozděleny takto: osobní trenér, instruktoři vedených lekcí, technik, manažer a majitel (Bay, 2000).

2.9.2 Materiální a motivační zázemí

Jedinci, kteří chtějí skutečně pracovat týmově, musí dělat něco pro rozvíjení kompetencí týmu. Je potřebné, aby docházelo k neustálému sebevzdělávání a učení se novým věcem. Především je nutné zajistit vedoucímu týmu kvalitní vzdělání v oblasti vedení týmů. Také je vhodné, a z mého pohledu až nezbytně nutné, zajistit doškolování trenérů. Může se jednat o interní doškolování, kdy do fitness centra přijede odborník na danou problematiku a vysvětlí vše potřebné. Nebo jsou jednotlivci vysláni na různá školení či semináře. Většinou se jedná o jednodenní nebo dvoudenní školení. Týmy rovněž potřebují přístup k personálním zdrojům, protože ne všechny situace lze vyřešit uvnitř týmu. Zde dochází ke stížnostem členů týmu, kteří nepatří do dané hierarchie - nemají zájem na sobě dále pracovat, a to znamená, že pokud natrefí na vedoucího týmu, který zastává přístup průběžného vzdělávání, tak obvykle narazí na odpor. Většinou se jedná o různé záminky. Pokud se takovýmto střetům nezabrání včas, tým se může rozpadnout a zaniknout. Toto byly externí rámcové podmínky. Logicky existují i interní faktory úspěšnosti. Rozlišujeme tzv. strukturální a procesní faktory. Strukturální faktory jsou tzv. „kostrou týmu“. Pokud v týmu chybí, nemohou jednotlivé procesy probíhat způsobem, který by byl odpovídající. V tomto případě platí zásada nadřazenosti struktury nad procesem.

Ke strukturálním faktorům se řadí:

- Týmové cíle – stále je velmi časté, že mnoho týmů má práci dáno příkazem místo jasným cílem. Cíl musí být od začátku jasně definován. Náš tým má za cíl: nabízet klientům kvalitní služby, být co nejúspěšnější, obstát v konkurenci, která je v blízkém okolí velká. A především jako tým pracovat. Jedině tak se můžeme pokusit obstát.
- Vedení týmu: bez vedení týmy nefungují. Potřebují někoho, kdo jim dá ten správný „směr“ jak postupovat a kdo bude řídit jednotlivé procesy a postup. Náš vedoucí týmu se dle mého názoru ještě stále učí, jak s týmem pracovat a dovést ho k vytouženému cíli.
- Rozdělení rolí a úkolů – kvalitní týmy si hned na začátku vyjasní své role a úkoly. V našem týmu jsou přesně stanovené a rozdělené jednotlivé úkoly. Například máme několik instruktorů a každý je specializován na svou lekci, kterou vede. Dále osobní trenér se primárně věnuje osobním tréninkům a nabízí tak plně individuální přístup na rozdíl od instruktorů vedených lekcí. Technik fitness centra se stará o celkový chod fitness centra a řeší případné technické problémy,

kteře mohou nastat. Manažer primárně zajišťuje marketingovou stránku týmu a případně shání nové členy týmu.

- Rámec rozhodovacích pravomocí – tento bod bývá často sporný. Ne vždy, je zjevně určeno co kdo smí a kam až sahají jeho pravomoce. Proto by měly být ihned na začátku jasně rozděleny a srozumitelně vyjasněny. V našem týmu proběhla úvodní schůzka, kde nám bylo sděleno co se od nás očekává.
- Kvalifikační struktura – tento bod je velice důležitý. Zejména u týmů, které jsou identické s organizací. V týmech, které jsou částečně autonomní (samostatné) je nutná tzv. basis-skill-rate, tedy minimální rozsah dovedností, bez kterých jen těžko může dojít k týmovému efektu (Bay, 2000).

V praxi bývá časté, že kvůli chybějícím strukturálním faktorům dochází k velkému napětí v mezilidských vztazích. Rozdíl mezi strukturálními a profesními (tzv. „měkkými“) faktory bude patrný z následujícího příkladu: strukturální faktory jsou motory, procesní faktory představují olej v převodovce. Procesní faktory rozhodují u dané struktury v jakém tempu bude růst. Bay (2000, s. 26) uvádí tyto faktory:

- Jak se tým chová v oblasti informací. Zda si dostatečně předává a poskytuje důležité informace. V našem týmu nedochází k téměř žádnému předávání informací ohledně tréninkové metodiky a přístupu ke klientům. Naopak, co se týče organizační stránky, tam je to o poznání lepší.
- Stupeň otevřenosti, s jakým se řeší a projednávají problémy, konflikty a další. V našem týmu dle mého názoru otevřenost v jisté míře chybí. To může být jeden z problémů, proč tento tým není dostatečně úspěšný.
- Vůle ke konstruktivním vzájemným vztahům a společnému úspěchu tzv. týmový duch. Náš tým se pravidelně neschází, nekonají se žádné týmové porady, v podstatě si každý dělá co uzná za vhodné. A snaží se řešit své problémy dle svého uvážení.
- Systém zpětné vazby v týmu pro utváření „učícího se systému“. Zpětné vazbě dle mého názoru také moc prostoru nevěnujeme což je škoda. Je to prostředek, podle kterého se dá mnohé zjistit, vyvodit a případně vylepšit.
- Jednotná úprava procesů. Používají se dohodnuté postupy. Příkladem může být jednotný přístup osobních trenérů ke klientům.
- Proces kontinuálního (nepřetržitého) zlepšování. Neustále je na čem pracovat a mnoho vylepšovat. Náš tým se o to snaží, ale podle mého názoru v některých

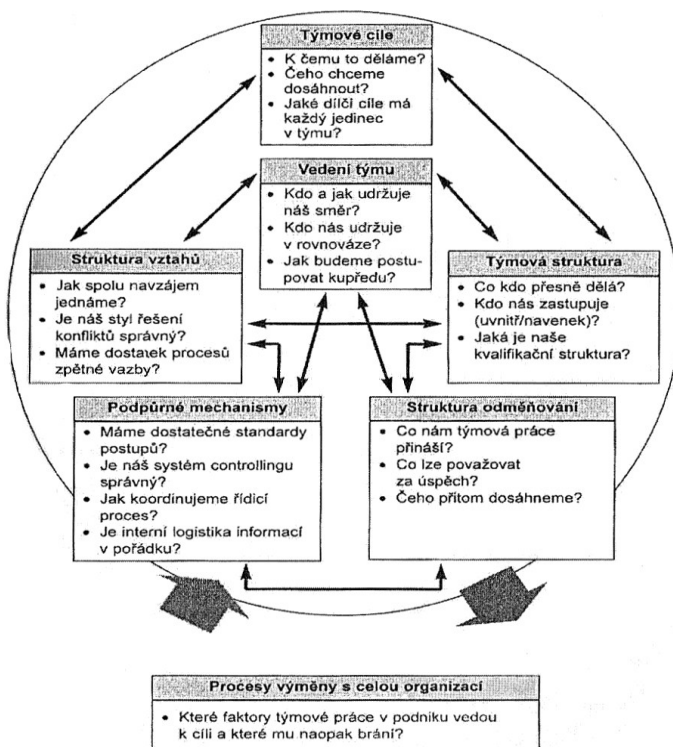
záležitostech by mohl vyvinout více snahy. Příkladem je nedostatečné vzdělání některých lektorů, kteří by mohli vyvinout větší úsilí ohledně jejich sebevzdělávání. A nabídnout tak zkvalitnění jimi vedených lekcí.

Jak je vidět pro úspěch týmu je potřeba celá řada nezbytných faktorů. V následující tabulce jsou opět shrnuty faktory úspěšného týmu.

Tab. 2.3 Faktory úspěšnosti týmu

Strukturální faktory	Procesní faktory
Cíle týmu	Jak se tým chová v oblasti informací, které si předává
Týmové vedení	Stupeň otevřenosti při řešení problémů a konfliktů
Integrovaný systém controllingu	Vůle ke vzájemným vztahům a k celkovému úspěchu týmu
Rozdělení rolí a úkolů	Zpětné vazby týmu
Kvalifikační struktura	Úroveň jednotných úprav procesů
Rámec rozhodovacích pravomocí	Proces nepřetržitého zlepšování
Organizační rámcové podmínky	
Zajištění nutné provázanosti Fungující logistika informací Materiální a motivační podpora	

Zdroj: Bay (2000)



Obr. 2.7 Faktory týmového úspěchu

Zdroj: Bay (2000)

Jak je vidět z obrázku, všechny týmové faktory jsou navzájem propojeny a vzájemně se ovlivňují. Z tohoto je jasné, že týmy nefungují automaticky. Jsou spíše společenstvím s citlivou a nestabilní rovnováhou.

3 PŘEDSTAVENÍ FITNESS CENTRA, ANALÝZA TÝMU

3.1 Informace o fitness centru

Fitness centrum Rowfit patří v Ostravě k těm nejmodernějším a zároveň také k těm nejnovějším. Nepatří však k největším, řadí se spíše mezi ty menší a zatím i méně známé. Svým zaměřením je dost specifické. To ale v žádném případě neznamená, že nabídka není atraktivní. Je tomu právě naopak. Náš tým se snaží nabízet ty nejkvalitnější služby v oblasti skupinových lekcí, výživového poradenství, osobních tréninků a také individuálního přístupu ke klientům jak bude popsáno v dalších kapitolách. Oficiálně bylo fitness centrum otevřeno dne 22.9.2013.

Otevření však předcházely značné úpravy budovy, v níž se fitness centrum nachází. Dříve budova sloužila a patřila českému svazu zahrádkářů. Probíhaly zde různé akce a nacházela se zde i prodejna zaměřená především na zahrádkářský sortiment. Z toho vyplývá, že stavební úpravy budovy byly nutností. Změny se týkaly jak interiéru, kde se musely udělat nové prostory pro šatny, sály pro cvičení, vzduchotechnika, klimatizace, rozvody vody a elektřiny. Byl také nainstalován kamerový systém, aby bylo docíleno maximálního bezpečí personálu i klientů a mnohé další úpravy. Exteriér pak rovněž doznal značných změn. Bylo zbouráno přední schodiště a vchod, který dříve sloužil jako vstup do obchodu. Byl vybudovaný výtah pro handicapované návštěvníky, kteří tak mohou využívat služby fitness centra, což není v Ostravě zcela běžná věc. Budova se během půl roku změnila doslova k nepoznání. Změněno bylo také okolí fitness centra, byly vykáceny stromy, které vadily novému vzhledu, zhotovil se také nový plot a celé okolí bylo pečlivě vyčištěno a uklizeno.

3.1.1 Dostupnost fitness centra

Fitness centrum Rowfit se nachází v Ostravě - Zábřehu na ulici Česká 2908/10a vedle známé restaurace Eliáš. Dostupnost je více než přijatelná a to z tramvajové zastávky most Československé armády. Z této zastávky je to k fitness centru přibližně 2 minuty chůze. Na této zastávce zastavují tramvaje číslo 3 ze směru Dubina nebo Poruba vozovna. Tímto spojem se tedy do fitness centra dostanou lidé i ze vzdálené Poruby. Dále zde má zastávku tramvaj číslo 11, kterou mohou využít návštěvníci z Centra města. Pokrytí tramvajovými linkami je dostačující pro návštěvníky z většiny míst. Ti návštěvníci, kteří chtějí využívat autobusovou dopravu mají zastávku také v rozumné vzdálenosti od fitness centra. Chůzí je to asi 10 minut ze zastávky U Hřbitova. Samozřejmě nejjednodušší cestu mají ti návštěvníci, kteří bydlí

v blízkém okolí a nemusí tak řešit „problémy“ jak se k nám dostat. Před fitness centrem však bohužel chybí parkoviště. A zákazníci se tak musejí spoléhat na to, že na ulici před fitness centrem bude volné místo. Toto lze brát jako možný handicap, ale bohužel jiná možnost jak tento menší problém vyřešit se dosud nenašla. Cesta autem je nejvýhodnější po ulici Závodní ze směru ul. Rudná. Nebo po ul. Plzeňská a následné odbočení na křižovatce u Městského úřadu Ostrava - Jih na ul. Moravská.

3.1.2 Provozní doba fitness centra

Provozní doba fitness centra je dost specifická oproti většině fitness center v Ostravě. Je rozdělena do dvou velkých bloků – dopoledního a odpoledního bloku. Dopolední blok začíná v 7 hodin ráno a končí v 11 hodin dopoledne. Dopoledne je však otevřeno pouze v pondělí, úterý a ve čtvrtek. Odpolední blok pak začíná každý den kromě soboty, kdy je celý den zavřeno ve 13 hodin 30 minut a zavírací doba je nastavena na 20 hodin 30 minut večer. Otevírací doba je dána také tím, že fitness centrum není klasické fitness centrum s velkou cvičební plochou a rozmanitým vybavením. Už z názvu vyplývá, že se jedná o fitness centrum s primárním zaměřením na veslování a aktivity s ním spojené. V tomto směru je ojedinělé na celém Ostravsku, ale také na Severní Moravě a Slezsku je vůbec jediné svého druhu. Tento fakt může vzbuzovat v potencionálních zákaznících dojem, že se jim v takto zaměřeném fitness centru nedostane služeb jako v klasických posilovnách. Není tomu tak. V dalších kapitolách budou vypsány všechny možnosti cvičení i využití služeb.

3.1.3 Vybavení fitness centra

V následujícím textu si probereme vybavení fitness centra, nabídky služeb a produktů, které celé fitness centrum a jeho tým nabízí. Jak již bylo řečeno fitness centrum se primárně zabývá veslováním. K této aktivitě mají klienti možnost využít veslovací trenažéry značky Concept. Tato značka patří mezi nejrozšířenější u nás a je zárukou kvality. Tím pádem také dobrého požitku z tréninku. Tyto stroje také disponují rozsáhlými možnostmi nastavení různých parametrů, úrovní obtížnosti a dalších funkcí a o „zábavu“ je tak postaráno na dlouhou dobu. Nudit se nebude ani zkušený veslař.

Hned po veslování jsou v našem fitness centru hojně využívány trenažéry Ski erg taktéž od značky Concept. Tyto trenažéry simulují jízdu na běžkách. Jedná se o dobrou kombinaci posilování horní poloviny těla Ski erg a převážně zapojování dolní poloviny těla na veslovacím trenažeru, i když tam pracují i svaly paží a zad. Často využívané a oblíbené jsou

také běžecké pásy značky Cybex. Tyto trenažéry uspokojí svými parametry i ty nejnáročnější uživatele. Standardem těchto přístrojů je vestavěná klimatizace, měřič pulsu a mnoho dalších užitečných funkcí. Pro upřesnění, jde o ukazatel spalování kalorií, celkovou vzdálenost, která byla absolvována, maximální dosaženou rychlost, průměrnou rychlost a strávený čas. Od stejnojmenné značky je návštěvníkům k dispozici takzvaný crossový trenažér. Jedná se o „výjimečný“ trenažér v tom smyslu, že je na něm možné zároveň spalovat tuky, nabírat svalovou hmotu a budovat svalovou vytrvalost. Dále je možné kombinovat práci nohou a paží. Zatíženy jsou tak všechny velké svalové skupiny na těle a dochází k rovnoměrnému svalovému rozvoji. Tento přístroj tudíž poskytuje jistou výhodu oproti klasickým běžeckým pásům, kde jsou aktivovány svaly dolní poloviny těla a svaly, které nám zajišťují dechovou funkci.

V následujícím textu se podíváme na pomůcky, které má naše fitness centrum připravené pro klienty. Jako první uvedu pomůcku, kterou mám osobně rád, protože se na ní dá odcvičit téměř celé tělo. Jedná se o tzv. BOSU balance trainer. Tato pomůcka vypadá jako půlmíč a lze na ní cvičit z obou stran. Je vhodná pro začátečníky, kdy se dá využít s cílem zjednodušení cviku. Nebo naopak jeho ztížení. U začátečníků musíme dbát zvýšené opatrnosti, přece jen se jedná o nestabilní plochu a ne každý je schopen se rychle adaptovat na nové pozice. Aquahit je rovněž velmi zajímavá pomůcka. V českém překladu se jedná o válec naplněný vodou. Opět hovoříme o labilní pomůcce. Osobně ji ale moc nevyužívám, jelikož někdy zbytečně ztěžuje cvik na úkor správné techniky. Tímto nechci v žádném případě tuto pomůcku kritizovat, protože v určitých ohledech je její využití na místě a daný klient z jejího zařazení do tréninku může vytěžit znatelný progres výkonnosti. Hojně využívanou a oblíbenou pomůckou jsou závěsné systémy od společnosti TRX (total resistance exercises), na tuto pomůcku je v našem fitness centru i skupinová lekce viz. Kapitola 3.1.4 nabídka služeb fitness centra. Zmíním se tedy jen stručně. S touto pomůckou je možné procvičit celé tělo v mnoha různých pozicích. Je ideální i na cesty nebo domů, protože je velmi dobře skladovatelná a nezabírá téměř žádný prostor. Naopak pomůcka, která není často využívána je sada velkých míčů. V mém spektru pomůcek bych ji zařadil až na jedno z posledních míst, a to především z důvodu jejich velké lability. Běžný klient se na něm dost dobře neudrží a nezapojí tak konkrétní svaly, které by v daném cviku zapojit měl. Tudíž dochází k nesprávnému zapojování svalů a výsledky nejsou optimální. Hovořím z vlastní zkušenosti.

Pomůcka, která bude popsána v následujícím textu je takřka nepostradatelná. Jedná se o pěnový válec a v anglickém jazyce je uváděna též jako „foam roller“. Funguje na principu rozmasírování facií (svalového obalu). Použití je ideální před tréninkovou jednotkou, kdy je žádoucí uvolnit a zmobilizovat svaly, kvůli jejich následnému lepšímu zapojení v tréninku. Poslední uvedenou pomůcku budou jednoruční činky.

Ve fitness centru používáme netradiční jednoruční činky, které ale velmi výrazně šetří místo. Jedná se o činky od výrobce PowerBlock. Jejich největší výhoda spočívá v tom, že všechny jednoručky se skrývají v jedné. Celý systém pracuje na principu vidlic. Stačí pouze zasunout do požadované drážky, odjistit a začít cvičit. Ve velké míře dochází k úspoře prostoru, který může být využit na jiné vybavení.

3.1.4 Nabídka služeb fitness centra

V našem rozvrhu máme standartní skupinové lekce, které jsou běžné i v jiných fitness centrech.

Jsou to tyto: funkční kruhový trénink. Tato skupinová lekce je zaměřena na intervalový trénink, při kterém dochází k efektivnějšímu spalování tukových zásob a zároveň narůstá svalová výdrž a zvětšuje se také aerobní kapacita těla. Při tomto typu tréninku jsou využívány rozmanité pomůcky na cvičení, aby byl trénink i do jisté míry zábavný. Jednotlivá stanoviště jsou rozmístěna po celém sále. Nejčastěji se trénuje v poměru jeden díl odpočinku a tři díly cvičení. Samozřejmostí je uzpůsobení lekce na danou situaci a zdatnost klientů.

Další z nabízených lekcí je TRX. Tato zkratka znamená ve volném překladu „odporové cvičení celého těla“. Jde o závěsný systém, který jde použít jak pro ztížení daného cviku, tak pro jeho zjednodušení. Zacvičí si tak začátečníci nebo i pokročilí cvičenci. Variabilita cviků je velmi rozsáhlá. Nedochází totiž ke stereotypnímu cvičení a každá lekce je „originální“. Záleží jen na zkušenostech lektora a jeho fantazii, jak dané cviky seřadí.

V pořadí třetí z nabídky lekcí je lekce bodystylingu. Tato lekce je vhodná především pro ženy a jejich „problémové partie“, na které se zaměřuje. Nejčastěji se jedná o cvičení hýžděového svalstva, boku, břišních svalů a v neposlední řadě také svalů stehů. Jedna ze specifitějších lekcí, je lekce FLOWIN. Pod tímto názvem se skrývá poměrně nový koncept cvičení, který se v současnosti velice rychle v České republice rozvíjí. Funguje na principu tření mezi podložkou a malými „polštářky“, které má klient nebo lektor umístěny na nohou,

rukou nebo kolenou. Záleží na tom, jaká partie je zrovna procvičována. Lekce pilates je v nabídce až od letošního roku. Byla přidána pro vzrůstající zájem klientů. Jedná se o cvičení s vlastním tělem. Při této lekci je důraz kladen na maximální kontrolu nad svým tělem a vnímání svalů.

Poslední lekcí v nabídce fitness centra je lekce power jógy. Tato lekce je zaměřená na protažení a posílení svalů celého těla. Lekce je vhodná pro ty návštěvníky, kteří nepreferují klasickou jógu, ale chtějí si důkladněji zacvičit. Nabídka fitness centra zahrnuje také analýzu těla na přístroji InBody 230. Tato analýza zjišťuje procento tělesného tuku, svalů, vody, čistou hmotnost bez tuku a dalších tělních složek. Je vhodná především pro ty, kteří chtějí přesně vidět složení těla a zřetelně monitorovat své pokroky.

Závěrečná část věnovaná popisu fitness centra a služeb, které nabízí bude věnována osobním tréninkům a doplňkům výživy, obsažených v nabídce. Každý klient má možnost navštívit jak skupinové lekce, tak i osobní tréninkové jednotky. Ne každému skupinové lekce vyhovují, proto je zde možnost individuálního přístupu, který je dnes dle mého názoru stále na nedostačující úrovni. Jedině individuální přístup totiž zajistí, že o klienta bude postaráno v té nejlepší možné míře a jeho pokroky budou posléze viditelné a hlavně se k nim dopravuje bezpečnou cestou. Pro skupinové lekce je kapacita v našem fitness centru nastavena na maximum 10-ti osob. Tudíž nelze u každého uhlídat správnost provedení cviku a snáze tak může docházet k přetěžování a nesprávné technice cviků. Součástí individuálního přístupu je také vstupní diagnostika pohybového aparátu, která slouží pro odhalení asymetrií na těle a také svalových dysbalancí, které jsou v dnešní populaci díky sedavému způsobu života ve valné většině běžnou záležitostí. Tento jev je samozřejmě negativní, ale v našem fitness centru je tréninkový plán sestavován právě na základě výsledků této diagnostiky. Klient se tím pádem nemusí obávat, že by jeho trénink byl sestavován podle stejné šablony, jak se často děje v ostatních fitness centrech nejen v Ostravě. Poslední součástí individuálního přístupu ke klientovi je vstupní dotazník, který klient vyplňuje při prvním pohovoru s trenérem. Jeho cílem je získat o klientovi co nejvíce informací a dat pro následný komplexní přístup. Ohledně již výše zmiňované nabídky sportovních doplňků stravy, pak v našem fitness centru nechybí žádný z těch, které jsou běžné a žádané.

3.1.5 Nabídka doplňků výživy

Hlavním dodavatelem je společnost Nutrend. Jako příklad uvedu několik základních doplňků. Návštěvníci si mohou zakoupit iontové nápoje, které jsou vhodné především během

sportovního výkonu, kdy tělu dodají potřebné minerály a další složky, které jsou z organismu odčerpávány v průběhu výkonu.

Proteinové nápoje jsou nejvhodnější po sportovním výkonu. Slouží k budování nové svalové hmoty, která může být odbourávána při dlouhodobém aerobním tréninku a také k regeneraci těla. Naopak sacharidové nápoje jsou vhodné především pro ty klienty, kteří se snaží o nabírání svalové hmoty. Další funkce těchto nápojů spočívá v tom, že po náročném tréninku doplní tělu cukry. Zamezí se tak možnosti poklesu hladiny cukru v krvi.

Další z řady doplňků stravy jsou proteinovo - sacharidové tyčinky. Jejich nejvhodnější použití je tehdy, kdy nemáme nic jiného na svačinu, nebo jako alternativa jídla po tréninku. V nabídce jsou k dispozici též sportovní gely, které jsou vhodné především během dlouhodobé zátěže. Například se dají využít při jízdě na veslovacím trenažeru nebo některém z běžeckých a Crossových trenažérů.

Posledním z běžného sortimentu nabídky jsou takzvané před tréninkové stimulanty. Většinou jsou postaveny na bázi kofeinu a podobných stimulačních látkách a jejich účel je zřejmý už z názvu, mají tedy stimulovat tělo k lepšímu sportovnímu výkonu. Jediný problém u tohoto druhu sportovních doplňků stravy je ten, že působí na každého člověka odlišně. Klient si musí vyzkoušet, zda bude pociťovat účinky, či nikoliv.

3.2 Marketingová strategie týmu

3.2.1 Definice marketingu

Definice marketingu existuje celá řada, například Kotler, (2004, s. 4) jej definuje takto: „Marketing je společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot“. Naopak Schoel, Guiltinan, (1988, citace uvedena v online souboru, definice marketingu s. 2) definují marketing jako: „Činnost všech jedinců a organizací zaměřených na zjišťování a uspokojování lidských potřeb, a to na základě směny“.

Z těchto dvou definic je evidentní, že si jsou dost podobné. Základním významem a myšlenkou marketingu je tedy uspokojování potřeb zákazníka. Marketing je součástí všech činností firmy od zajišťování zdrojů, logistiky, výroby až po následný prodej.

3.2.2 Marketingová strategie

Strategie je dlouhodobý plán, který je zaměřený na nějaký konkrétní cíl. Vyskytuje se v mnoha odvětvích a marketing není výjimkou. Smyslem marketingové strategie je definice plánu a budoucí vize, v případě našeho fitness centra se jedná o držení se plánu, který máme a naplnění naší vize, kterou je poskytování stále kvalitnějších služeb a obtoji v Ostravské konkurenci fitness center. Dalším smyslem marketingové strategie je odlišnost od ostatních konkurentů v daném oboru. V našem případě to znamená nabídnout něco nového, než ostatní fitness centra a zaujmout tak potencionální klienty.

3.2.3 Jak vytvořit kvalitní marketingovou strategii

Pokud jako fitness centrum usilujeme o to, aby byla naše marketingová strategie kvalitní a úspěšná, tak musí odpovídat záměrům, které náš tým má. Naopak také musíme brát v potaz naše možnosti a možnosti, které nabízí trh.

Základem kvalitní strategie je proto vypracování analýzy všech oblastí, které na ni mají vliv a jsou to především tyto:

- Analýza trhu – v případě našeho fitness centra se jedná o analýzu trhu na Ostravsku.
- Analýza konkurence – tento bod bude podrobněji rozebrán v metodě benchmarkingu, kde bude provedeno cenové srovnání s ostatními fitness centry, nacházející se v blízkém okolí.
- Chování a zájmy klientů – zájmy a chování klientů jsou důležité především z hlediska zpětné vazby a celkové spokojenosti návštěvníků.
- Současné možnosti a zájmy našeho fitness centra – v současných možnostech fitness centra jsou jisté rezervy. Náš tým se na nich neustále snaží pracovat. Je to však otázka dlouhodobějšího charakteru.

Každá strategie si však vyžaduje odlišný přístup k vytváření ceny, reklamy a obchodní strategii. Obchodní strategie je dle mého názoru v případě našeho fitness centra nejdůležitější. V této souvislosti je důležité, aby zvolená strategie byla vhodná pro aktuální situaci a dala se měnit, když to bude potřeba (Pdqm, 2014).

3.2.4 Marketingová strategie našeho fitness centra

Pokud chceme kvalitně pracovat a využívat marketingovou strategii neobejdeme se bez tzv. marketingového mixu. *Kotler, (2000, s. 105) definuje marketingový mix jako:*

„Kombinaci marketingových prvků, která vytváří podmínky pro efektivní podnikání“. Nejrozšířenější členění těchto nástrojů definuje *E. J. McCarthy (1990)*, a nazývá se čtyři P.

Čtyři P zahrnují:

- výrobek (product),
- cena (price),
- propagace (promotion),
- distribuce (place).

Autoři doporučují výše uvedené nástroje jako vhodné a využitelné v praxi. Aplikují je v souvislosti marketingové strategie na naše fitness centrum.

- Výrobek – produkty, které naše fitness centrum nabízí byly popisovány v kapitole 3. Můj názor je, že ve srovnání s konkurencí nabízíme v mnoha ohledech srovnatelné a mnohdy dokonce kvalitnější sortiment služeb, samozřejmě co se týče například kapacity skupinových lekcí a fitness centra celkově, nemůžeme se s těmi většími rovnat.
- Cena – cenové srovnání s ostatními fitness centry v okolí je také příznivé. Naše fitness centrum má srovnatelné ceny s konkurencí. Některé nabízené služby jsou dokonce levnější než u konkurence. Nemyslím si, že by v tomto směru bylo potřeba radikálně něco měnit. Samozřejmostí jsou různé akce a slevy pro nové i stávající klienty. Od letošního roku se situace ohledně různých akcí a slev výrazně zlepšila.
- Propagace – propagace našeho fitness centra je na velmi nedostačující úrovni. Tento bod představuje nejslabší stránku fitness centra.

V porovnání s ostatními fitness centry dost zaostáváme, hlavně co se týče reklamy a různých propagačních akcí. Jsem toho názoru, že nestačí roznášet propagační letáčky po blízkém okolí fitness centra, ale je zapotřebí okruh rozšířit do vzdálenějších oblastí města. Jednou z možností zviditelnění jsou také reklamy umístěné na větších plochách, například na billboardech u frekventovaných dopravních komunikací. Jejich umístění je také možné v městské hromadné dopravě, kterou jezdí velké procento lidí a je velká šance, že se takto zvolená forma reklamy dostane více do podvědomí potencionálních klientů. V době před otevřením fitness centra krátkou dobu běžela reklama v rádiu, ale tento způsob reklamy je zapotřebí provozovat dlouhodobě a nejlépe v hodiny, kdy má rádio největší poslechovou frekvenci. Všechny výše uvedené návrhy jsou ale

samozřejmě finančně i časově náročné a nejsem si jist, zda by bylo vedení fitness centra ochotné podstoupit tento proces.

- Distribuce – distribuce služeb je zajišťována přes webové stránky fitness centra, kde jsou popsány všechny nabízené služby, akce, rozvrh skupinových lekcí a další informace.

Pro lepší komunikaci s klienty používáme i facebookový profil, který obsahuje nejaktuálnější informace, zajímavosti ze světa fitness a další užitečné informace.

4 DEFINOVÁNÍ CÍLE, URČENÍ A UŽITÍ METODIKY V KONKRÉTNÍ APLIKACI

4.1 Definování cíle

Cílem práce je zlepšit výkonnost týmu fitness centra a navrhnout konkrétní řešení, která povedou ke zlepšení výkonnosti a celkového chodu fitness centra. Výkonnost bude měřena u vybraných ukazatelů týmové práce, kterými jsou :

Kvalita odvedené práce, ta souvisí s návštěvností, spoluprací v týmu, spokojenosti klientů a také na certifikaci jednotlivých lektorů a trenérů. Dalším z ukazatelů jsou kapacity.

Prvním typem jsou kapacity časové, které nám zajišťují například otevírací dobu fitness centra, zpřístupnění jednotlivých lekcí pro návštěvníky a dobu zpřístupnění fitness centra pro osobní tréninky.

Druhým typem kapacit, se kterými bude pracováno, jsou kapacity úkolu. Mezi ně patří například to, pro kolik návštěvníků bude kapacita lekce, počet a spokojenost klientů, zastupitelnost v týmu a další.

V praktické části budou popsány vybrané metodiky, které je možné použít na cílené zlepšení výkonnosti.

Vybral jsem tyto:

- pozorování, kdy budu pozorovat jednotlivé členy týmu při provádění jejich práce, především na vybraných skupinových lekcích, protože osobní tréninky jsou pod mým vedením,
- budu provádět rozhovor s manažerem fitness centra,
- jako poslední použiji metodu „benchmarku“. Tato metoda slouží ke srovnávání a bude použita v kontextu cenového srovnání s jinými fitness centry.

4.2 Pozorování

Pozorování patří mezi základní výzkumné metody. V mém případě jsem tuto metodu použil za účelem zjištění, jak pracují ostatní členové fitness centra a kde tak mohou být případné rezervy nebo chyby v odvádění jejich práce.

Pozorování jsem uskutečnil ve dnech 4.2. a 5.2.2014, kdy ve fitness centru probíhaly dny otevřených dveří. Mohl jsem tak využít toho, že bylo vždy více skupinových lekcí, které

na sebe plynule navazovaly. Pozorování jsem prováděl konkrétně na těchto vybraných skupinových lekcích:

- lekce TRX,
- kruhový funkční trénink,
- FLOWIN,
- veslování v kombinaci s trenažérem Skierg.

4.2.1 Pozorování konkrétních skupinových lekcí

Skupinová lekce TRX byla vedena členkou našeho týmu, která má odpovídající licenci na výuku tohoto typu lekce. V úvodu lekce jsme byli seznámeni se závěsným systémem TRX, to znamená na jakém principu funguje, jak se dá nastavit a polohovat. Tuto formu úvodu hodnotím pozitivně. Ocení ji hlavně klienti, kteří jsou na takovéto lekci poprvé a nemají zkušenosti jak s touto pomůckou pracovat. Poté přišlo na řadu samotné cvičení za doprovodu hudební kulisy. Výběr jednotlivých cviků byl volen lektorkou.

V začátku se především jednalo o cviky na statické protažení svalových skupin. Zde bych viděl první nedostatek v tom, že na začátek každé lekce by měl být zařazen dynamický strečink namísto statického, z důvodu zvýšení tělesné teploty, zlepšení rozsahů pohybů a celkové mobility těla. Naopak při přílišném protažení jednotlivých svalů, může dojít k jejich nadměrnému uvolnění a zranění v následném cvičení. Staticky by měly být před tréninkem protahovány jen ty svaly, které jsou výrazně zkráceny a přebíraly by tak funkci jiných svalů, které jsou naopak v útlumu. Tento fakt je samozřejmě nežádoucí. Po provedení série cviků, následoval zásobník cviků na svaly dolní poloviny těla. V této etapě lekce se jednalo především o dřepy a výpady v různých kombinacích a variantách těchto cviků. Zvolené cviky i korekce během cvičení těchto svalů byly na dobré úrovni a i ostatní klienti byli dle instrukcí schopni vše provádět s minimálními odchylkami.

V prostřední etapě lekce se lektorka zaměřila na kombinaci procvičování více svalových partií (břišní svaly, svaly paží a horní poloviny těla). Zde jsem objevil také pár menších chyb, kdy například místo avizovaného cviku na prsní svaly jsme v domněnání lektorky prováděli cvik na svaly ramenního pletence. Toto mě dost udivilo, protože po absolvování příslušného školení by k tomuto jevu nemělo docházet. Na závěr lekce byly zvoleny cviky především na břišní svaly. Počet cviků na tuto partii se mi zdál příliš. Až na jednu výjimku, kdy byla chybně vysvětlena technika daného cviku, byly ostatní cviky

vysvětleny a předvedeny správně. Na závěr celé lekce byl opět zvolen pasivní strečink procvičovaných partií.

Můj celkový dojem z vedení lekce je poněkud smíšený. Hlavně proto, že jsem očekával větší profesionalitu a znalost daných cviků a techniky, kterou se mají cviky provádět. Dále mi přišel poněkud nevhodný i výběr hudby, což je ale pouze můj subjektivní názor. Kladně naopak hodnotím snahu lektorky o korekci při cvičení, kdy opravdu dbala na kvalitu provedení těch cviků, které sama znala. Celková atmosféra během lekce byla příjemná a pohodová. Byl dodržen i stanovený časový rozsah lekce. Z mého pohledu se jednalo o průměrnou lekci tohoto typu. Mé hodnocení ovlivnily poznatky z dalších tří lekcí, které byly také zaměřeny na tuto cvičební pomůcku pod vedením jiných lektorů.

Lekce kruhový funkční trénink plynule navazovala na lekci TRX. Návštěvnost této lekce byla opravdu velká. Využita byla maximální kapacita sálu, která činí 10 lidí. Na začátku lekce nás lektor přivítal, rozmístil jednotlivé pomůcky na určitá stanoviště a seznámil nás s průběhem. Začínalo se rozdělením do dvou skupin po pěti lidech, kdy jedna polovina prováděla pasivní strečink a druhá cvičila na trenažéru Skierg. Časový interval byl zhruba pětiminutový. Poté se obě skupiny vystřídaly a na řadu přišel samotný kruhový trénink. Ještě předtím, než popíšu průběh cvičení se krátce vyjádřím k dosavadnímu. Samotný lektor není držitelem příslušné licence na vedení tohoto typu tréninku, což se také v jisté míře promítlo na můj celkový dojem, který jsem po skončení lekce měl. Již na začátku se lektor dopustil několika chyb. Opět jako předešlá lektorka zvolil pasivní strečink na úvod. Tento fakt alespoň zmírnil zařazením trenažéru Skierg, toto rozhodnutí chválím. Poté už následovalo samotné cvičení.

Nejvíce se zaměřím na výběr jednotlivých cviků, kterých bylo zvoleno opravdu velké množství. To je samozřejmě v pořádku. Klienti tak nenabudou dojem, že dochází ke stereotypu a jednotvárnosti lekce. Co ale už tak pozitivní není, je správný výběr a předvedená technika daných cviků. Mnohé ze zvolených cviků byly nevhodné a negativně tak působily na pohybový aparát. V některých případech může dojít až ke zranění. Po technické stránce předvedení cviku lektorem, jsem chybu zaznamenal jen u dvou cviků, kde došlo k nesprávné demonstraci technického provedení. Jako pozitivní naopak vidím chuť k motivaci všech klientů do tréninku a jejich následné nasazení.

Mé hodnocení a celkový dojem z této lekce je opět smíšený. Jsou zde jak pozitivní, tak negativní faktory, které ve mně zanechaly jisté pochybnosti. Do budoucna má lektor ve zmíněné lekci určitě na čem pracovat. Za největší problém považuji nedostatečnou znalost a výběr vhodných cviků pro daný typ lekce.

První den, dne otevřených dveří byl zakončen skupinovou lekcí FLOWIN. Z předchozích dvou lekcí jsem byl mírně unaven, ale tato lekce nebyla až tak fyzicky náročná, jak jsem původně očekával. Celá lekce byla pod vedením našeho certifikovaného FLOWIN instruktora, který má s tímto typem cvičení dlouholeté zkušenosti. Ještě před příchodem klientů, byly pro všechny připraveny třecí podložky FLOWIN, podložky pro ruce, nohy a kolena, bez kterých cvičení není možné. Po krátkém přivítání účastníků lektorem, přišlo na řadu podrobné seznámení s celým konceptem FLOWIN. Důkladně byl také vysvětlen princip, na jakém tato pomůcka funguje. Všichni klienti cvičili na této pomůcce poprvé, a tak byly tempo i cviky zvoleny dle jejich přání, schopností a dle aktuálního fyzického stavu. Po této úvodní, spíše teoretické části přišlo na řadu samotné cvičení. K mé spokojenosti byla pro rozehřátí zvolena dynamická aktivita. Konkrétně se jednalo o „třecí“ cviky na dolní polovinu těla. Zprvu tyto cviky vypadaly jednoduše, ale po chvíli cvičení byli všichni klienti celkem unaveni.

Následovala prostřední část lekce, kde byly cviky nejdříve voleny opět na dolní polovinu těla. Jednalo se především o kombinaci jednostranných cviků především výpadů. Zařazeny byly také cviky na posílení přitahovačů stehen. Tuto sérii cviků hodnotím jako velmi dobře zvolenou a to hned z několika důvodů. Prvním důvodem je to, že klienty byly samé ženy. Druhým důvodem je, že ženy mají tyto svaly dosti oslabené, mnohé až ochablé. Proto je vhodné tyto cviky zařazovat. Po procvičení dolních končetin nám lektor ukázal další zásobník cviků, tentokrát na svaly horní poloviny těla. Převážně se jednalo o posílení břišních svalů a také svalů paží. Výběr cviků byl vhodný. Tempo bylo přizpůsobeno aktuálnímu stavu klientek. Nemohlo se tak stát, že by někdo nestačil. Pokud se stalo, že klientka nebyla schopna daný cvik provést, ihned byla lektorem upozorněna, ať si odpočine. Závěr lekce spočíval ve statickém strečinku (protažení) v kombinaci s třecí podložkou. S tímto typem strečinku jsem se setkal poprvé, pokud nepočítám mou účast na školení FLOWIN. Technika byla opět vysvětlena v dostačujícím rozsahu.

Po absolvování téhle lekce je mé hodnocení a celkový dojem více než pozitivní. Byla zřejmá snaha lektora o to, aby všichni zúčastnění dbali na správné provedení všech

cviků a pohybů. Také byla zohledněna aktuální úroveň všech cvičících. Každý si tak mohl volit tempo cviků sám. Atmosféra byla velmi příjemná a uvolněná. Lepší zakončení celého dne otevřených dveří jsem si nemohl přát. Lekci hodnotím jako opravdu zdařilou a instruktora jako profesionála na správném místě.

Druhý den mého pozorování jsem absolvoval prodlouženou lekci, která namísto standartních 55 minut trvala 1 hodinu a 25 minut. Jednalo se o lekci veslování v kombinaci s trenažérem Skierg. Lekce tohoto typu v našem fitness centru vede zkušený a certifikovaný trenér s dlouholetou praxí. Je stále aktivním členem a zároveň hlavním trenérem veslařského oddílu Perun Ostrava. Na lekci se sešel ideální počet klientů pro střídání a kombinaci vesel a Skiergů. Musím zdůraznit, že toto byla má první zkušenost s tímto typem lekce. Z mého pohledu to ale není až tak neobvyklé, protože v žádném jiném fitness centru se tyto lekce nenabízí. V tomto případě jsem bohužel neměl možnost porovnat přístup trenéra a styl vedení s jinými lekcemi a styly vedení.

Vše začalo rozdělením klientů do dvou skupin po čtyřech lidech. Lektor také ochotně zodpovídal každý dotaz, který mu byl položen. Jednalo se hlavně o dotazy, které se týkaly nastavení strojů. Následně se přešlo k samostatnému cvičení. Jedna skupina začínala s veslováním a ta druhá se seznamovala se Skiergem. Toto rozechřívání trvalo přibližně pět minut. Poté se obě skupiny vystřídaly. Po krátké pauze na občerstvení se náročnost lekce začala mírně stupňovat. Na obou typech trenažérů jsme byli vyzváni k nastavení různých parametrů, pro co nejlepší možnost trénování. Intervaly byly již delší – desetiminutové a tempo se neustále střídalo. V této části lekce hodnotím pozitivně přístup lektora a jeho znalosti ohledně nastavení různých módů, které zvyšovaly a hlavně ulehčovaly práci s oběma trenažéry. Pocit z tréninku byl tak mnohem příjemnější, když jsme přesně věděli, co a proč děláme. Únava se ale postupně kumulovala a každá malá pauza mezi intervaly přišla vhod.

V poslední části prostředního bloku lekce přišel na řadu také nejobtížnější úsek celé jednotky. Lektor nabídl těm, kteří měli zájem, že mohou své tempo stupňovat až do vyšších hodnot tepové frekvence. Toto se mi líbilo a tak jsem této možnosti využil a spolu s několika dalšími klienty jsme zvolili rychlejší tempo. Na závěr lekce bylo voleno už nižší tempo, aby všichni klienti dostatečně zklidnili svůj organismus.

Konečné hodnocení lekce je velmi pozitivní. Bylo vidět, že lektor umí dostatečně vysvětlit, zaujmout a také motivovat ostatní k co nejlepším výkonům.

4.2.2 Shrnutí poznatků a návrh doporučení

Můj celkový dojem z obou dnů a všech navštívených lekcí byl, až na několik nedostatků pozitivní. Vždy je co zlepšovat a je tomu tak i u našich lektorů. Některým lektorům z našeho týmu chyběla celková znalost cviků. Také posloupnost a rozložení lekce nebylo vždy zvoleno vhodně. Na těchto aspektech je třeba zapracovat. Kladně naopak hodnotím dodržování časového harmonogramu lekcí, připravenost sálu a také snahu o individuální přístup i když se jednalo o skupinové lekce.

Pro zkvalitnění nabízených služeb navrhuji cílené doškolení lektorů, kteří by měli absolvovat příslušné školení na danou lekci, která je pod jejich vedením. Mě osobně, jako trenérovi se tato metoda osvědčila. Díky různým seminářům a školením jsem nyní schopen nabídnout klientům opravdu individuální přístup a uspokojit jejich potřeby.

4.3 Rozhovor

4.3.1 Obecné pokyny jak vést rozhovor

V následujícím textu budou popsány pokyny k úspěšné přípravě, vedení a také vyhodnocení rozhovoru (Payne, 2007).

- Přípravenost – zahrnuje celkovou přípravu a seřazení otázek, zjištění informací o tom, s kým budeme rozhovor vést. V mém případě jsem měl přípravu mírně ulehčenou, protože s manažerem našeho fitness centra se znám již dva roky. Tudíž jsem si nemusel shánět informace o jeho profesi, pozici atd. Co se týče připravenosti otázek, tuto část jsem samozřejmě nepodcenil a předem jsem si vše sepsal, tak abych byl co nejlépe připraven.
- Zahájení konverzace – pro úspěšné zahájení rozhovoru je vhodné se na úvod představit a například se zeptat dotazovaného, jak dlouho už působí na dané pozici. Já jsem tento krok přeskočil, jelikož jsem tyto informace věděl, tudíž nebylo nutné se jimi zabývat.
- Vedení rozhovoru – tato část by měla probíhat kladením připravených otázek. Podle potřeby se můžeme zeptat na podrobnější informace a hlubší význam dané otázky. Otázky mohou být podobného charakteru: Proč si myslíte že je to pravda? Jak často k tomuto jevu dochází? Co je nejdůležitější bod, který by se měl v týmu řešit? Důležitá je také schopnost udržet se s dotazovaným tématu otázek a zbytečně od něj neodbočovat k nesouvisejícím bodům. Během odpovědí je

vhodné dělat si poznámky nebo pokud bude dotazovaný souhlasit, může být celý rozhovor zaznamenáván na nahrávací zařízení.

- Ukončení rozhovoru a poděkování – slušností je poděkovat dotazovanému za jeho čas, který si vyčlenil k uskutečnění rozhovoru.

4.3.2 Rozhovor s manažerem fitness centra

Rozhovor jsem vedl s manažerem našeho fitness centra dne 26.2.2014. Rozhovor byl rozdělen do dvou hlavních bloků. V první části zodpovídal manažer otázky strukturovaného typu. Ve druhé odpovídal na otázky nestrukturované.

Otázky rozhovoru:

Strukturované:

1. *Je vám jasný záměr a poslání týmu?*

Ano, vytvářet kvalitní zázemí a nabízet pestrou nabídku služeb pro klienty.

2. *Je vám jasná role v týmu a role ostatních členů týmu?*

Ano, každý ví, jaké jsou jeho funkce.

3. *Má tým znalosti nutné pro svoji práci? Proběhla patřičná školení?*

Každý z lektorů má již dřívější zkušenosti v oblasti fitness. Proběhlo také doplňující školení pro některé z lektorů.

4. *Je v týmu otevřená komunikace? Jsou informace sdíleny nebo nikoliv?*

Naprosto otevřená komunikace, pokud je problém, ví o něm celý tým.

5. *Panuje mezi členy týmu vzájemná důvěra? Respektují se navzájem?*

Já doufám, že ano. Zatím jsem se nesetkala s tím, že by to tak nebylo.

Nestrukturované:

1. *Co se týmu daří?*

Vzájemná komunikace a pomoc mezi sebou.

2. *Co se týmu nedaří?*

Dostat se více do podvědomí nových klientů.

3. *V jakých oblastech by se měl tým zlepšit?*

Práce na sobě samém.

4. *Co se vám na týmu nejvíce líbí? Co nejméně?*

Nelíbí se mi práce jednotlivců v týmu, každý z nich by měl přinášet hodnoty do týmu, aby dokonale fungoval záměr. Na týmu se mi líbí mladistvost a schopnost se rozvíjet.

5. *Jakými slovy byste popsali tento tým?*

Mladý, schopný, různorodý.

4.3.3 Vyhodnocení rozhovoru

Z většiny odpovědí rozhovoru vyplývá, že je manažer spokojen s tím, jak tým funguje, jaký je jeho záměr, cíle a další faktory. Naopak jako jasný problém dosavadního neoptimálního chodu celého fitness centra vidí, stejně jako já v jeho nedostatečné propagaci mezi širokou veřejnost. V tomto ohledu jsem rád, že se v tomto bodě shodujeme.

4.4 Kapacity týmu fitness centra

V následujícím textu se budu zabývat kapacitami dvojího typu.

Prvním typem budou kapacity časové. Tento typ kapacit zajišťuje například otevírací dobu fitness centra, zpřístupnění jednotlivých lekcí pro návštěvníky a dobu zpřístupnění fitness centra pro osobní tréninky.

Druhým typem kapacit jsou kapacity úkolu. Mezi ně patří například, pro kolik návštěvníků bude kapacita lekce, počet a spokojenost klientů, zastupitelnost v týmu a další.

4.4.1 Časové kapacity

Časové kapacity zahrnují otevírací dobu fitness centra, která byla podrobněji popsána v kapitole 3.1.2. Provedu tedy jen celkové shrnutí. Naše fitness centrum má specifickou otevírací dobu, která se odlišuje od ostatních. Je tomu tak hlavně proto, že naše fitness centrum není klasickou posilovnou jak jsem popisoval v kapitole 3.

4.4.2 Zpřístupnění fitness centra pro jednotlivé vedené lekce

Ve fitness centru je na vedené lekce k dispozici samostatný sál. Nehrozí tak, že v případě souběžného vedení osobního tréninku a skupinové lekce došlo k problémům kapacity fitness centra.

4.4.3 Zpřístupnění fitness centra pro osobní tréninky

Osobní tréninky jsou klientům k dispozici po předchozí domluvě s osobním trenérem. Využít mohou celé otevírací doby fitness centra. Délka jednoho osobního tréninku je 60 minut. Pro ty klienty, kteří nechtějí cvičit sami, nabízí naše fitness centrum i osobní tréninky pro dvě osoby.

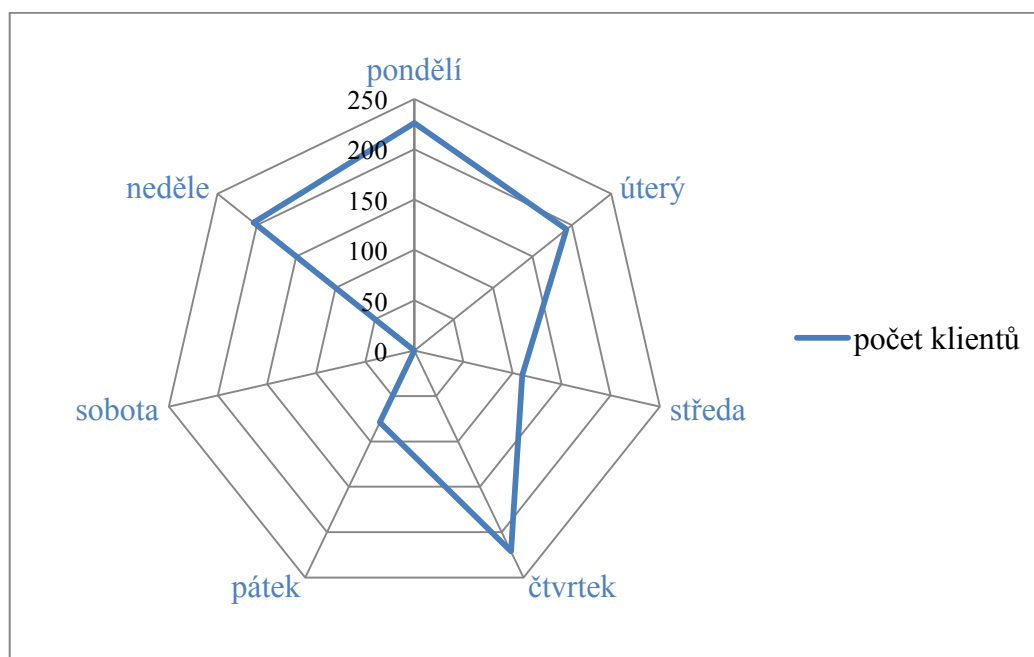
4.4.4 Kapacity úkolu

Kapacity úkolu zahrnují kapacitu skupinových lekcí i samotné fitness zóny. Maximální kapacita vedené lekce je deset osob. Minimální počet klientů, při kterém je lekce odevčena jsou dva klienti. Tento počet byl zvolen hlavně v době otevření fitness centra z důvodu toho, aby si klienti zvykali na nové prostředí. Zóna fitness má kapacitu šest lidí. Z toho čtyři mohou být na trenažérech a zbylí dva cvičit například s osobním trenérem nebo samostatně.

4.4.5 Počet návštěvníků fitness centra

V následujících grafech bude znázorněna návštěvnost v jednotlivých dnech v týdnu, v měsících a také během jednotlivých hodin otevírací doby fitness centra.

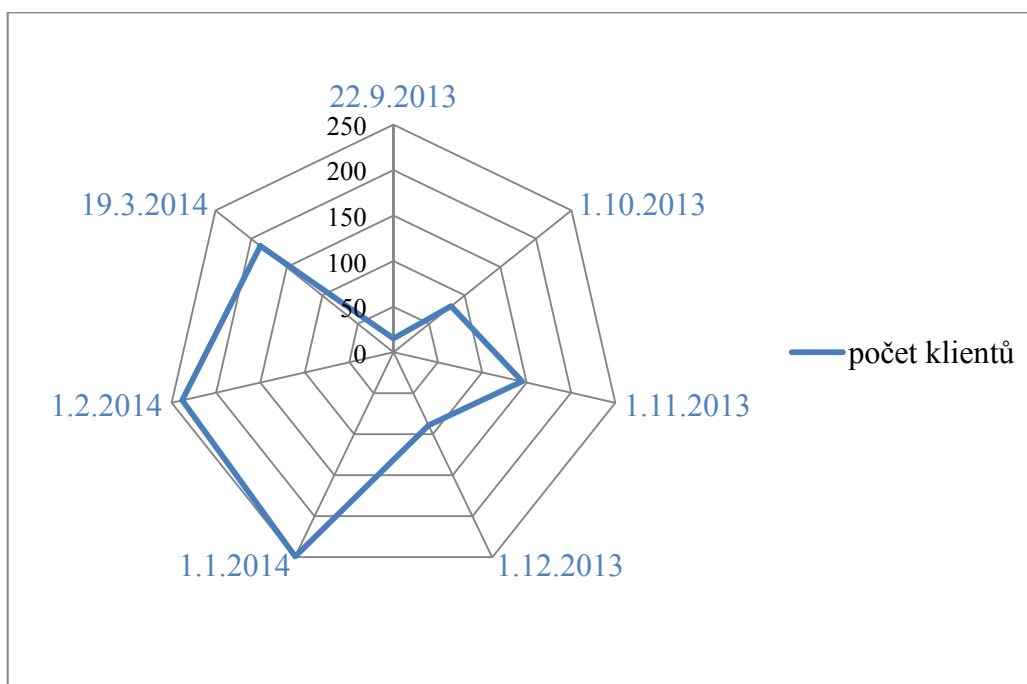
Graf. 4.1 Rozložení návštěvnosti fitness centra v jednotlivých dnech v týdnu (ke dni 19.3.2014)



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je zřetelně viditelné, že podobně velké návštěvnosti dosahuje fitness centrum v pondělí, v úterý, ve čtvrtek a v neděli. Naopak nejnižší návštěvnost je ve středu a v pátek. V sobotu je fitness centrum uzavřeno.

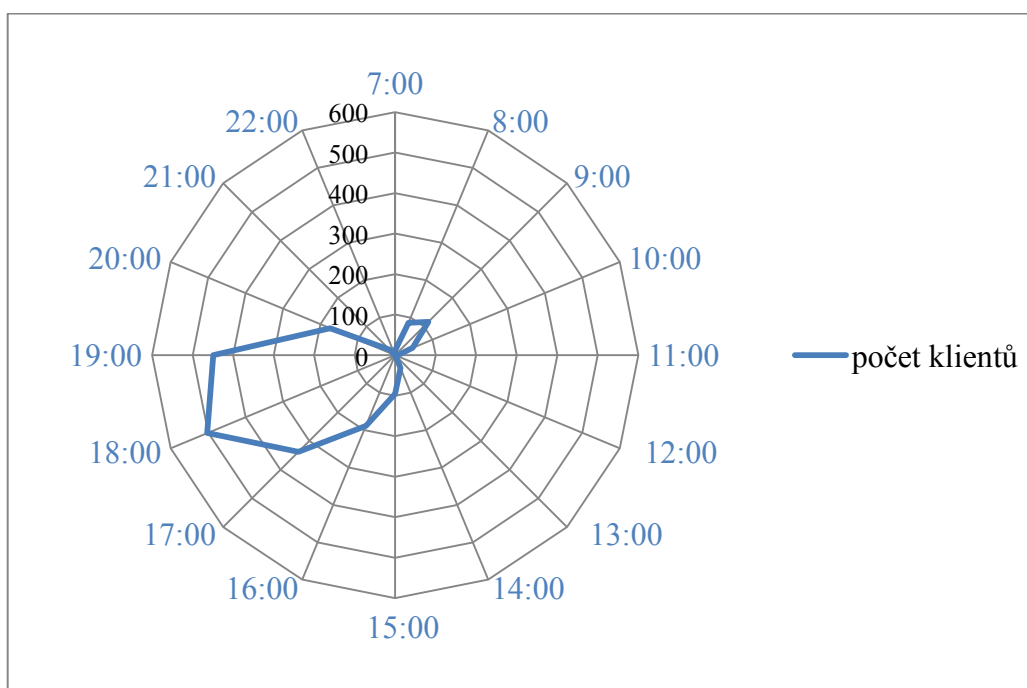
Graf 4.2 Návštěvnost fitness centra v jednotlivých měsících (ke dni 19.3.2014)



Zdroj: vlastní zpracování

Od otevření fitness centra v září, dosáhlo maximální návštěvnosti v měsíci lednu. Je tomu tak zřejmě z důvodů novoročních předsevzetí klientů. Naopak v prosinci byla návštěvnost nižší hlavně z důvodu omezené otevírací doby fitness centra.

Graf 4.3 Návštěvnost fitness centra v jednotlivých hodinách během dne (ke dni 19.3.2014)



Zdroj: vlastní zpracování

Fitness centrum je nejvíce vytěžováno mezi pátou a sedmou hodinou večerní. Vrchol nastává okolo šesté hodiny. Hlavním důvodem je fakt, že většina lidí pracuje a v dopoledních hodinách nemá pro cvičení prostor.

4.4.6 Zastupitelnost v týmu fitness centra

Zastupitelnost jednotlivých členů týmu je důležitou složkou pro to, aby tým dobře fungoval i v situacích, kdy například nejsou k dispozici všichni členové. V následující tabulce bude znázorněna zastupitelnost jednotlivých členů, kteří tak v případě potřeby mohou převzít danou službu za někoho jiného.

Tab. 4.1 Zastupitelnost ve fitness centru

Název akce	TRX	Bodystiling	Veslování	Funkční trénink	FLOWIN	Pilates	Power joga	Osobní trénink	Diagnostika pohybového aparátu	Diagnostika In body 230
Jméno										
Diana										
Martin										
Vojtěch										
Veronika										
Lenka										
Dáša										
Adriana										
Lucie										
Irena										
Kateřina (recepční)										

Zdroj: vlastní zpracování

Lektorova lekce

Zastupitelnost lekce/os. tréninku jiným lektorem

Z uvedené tabulky vyplývá, že náš tým je ve většině skupinových lekcí v případě potřeby, schopen rychle sehnat náhradu. Nejhůře zastupitelné jsou v našem fitness centru lekce pilates a power jógy. Lekce pilates je však v rozvrhu lekcí pouze jedenkrát v týdnu. Dle mého názoru proto není nutnost hledat například někoho nového, kdo by v případě nemoci přebíral tuto lekci.

Horší situace je v případě s individuálními tréninky, kdy je zastupitelnost možná pouze jedním členem z týmu. Na druhou stranu osobní tréninky nyní nejsou klienty využívány a tak je tento stav v současné situaci dostačující. Podobně je na tom také zastupitelnost služby diagnostiky pohybového aparátu. Tuto službu v našem fitness centru provádí pouze osobní trenér. Ale stejně jako u osobních tréninků, tak ani diagnostika pohybového aparátu není příliš žádaná služba. Největší míru zastupitelnosti má služba diagnostiky na přístroji In Body 230. Tuto diagnostiku mohou provádět všichni členové týmu.

4.4.7 Dotazníkové šetření

Současně s „benchmarkingem“, rozhovorem a pozorováním, bylo provedeno také dotazníkové šetření, které bylo zaměřeno na rozvoj týmu našeho fitness centra. Dotazníkové šetření probíhalo pouze v rámci týmu. Jednalo se tedy o malou skupinu 10-ti lidí, ale i tak bude mít vyhodnocení dotazníku výsledky jež vypovídají o chodu našeho fitness centra.

4.4.8 Dotazník rozvoje týmu

Tento dotazník nám ukazuje, na jaké úrovni je výkonnost týmu. Hodnotící skóre řadí tým do kategorií od pracovní skupiny, až po velmi výkonný tým a posuzuje osm stupňů výkonnosti týmu (Payne, 2007).

V nadcházejícím textu bude stručně popsáno všech osm výkonnostních stupňů týmu. V dotazníkovém šetření však bylo použito stupňů sedm. Hlavním důvodem byla úprava dotazníku pro potřeby našeho týmu. Vztahy s jinými skupinami by se daly zjistit jen stěží, protože náš tým pracuje samostatně.

4.4.9 Stupně výkonnosti týmu

(Payne, 2007) kategorizuje stupně rozvoje takto:

- Společný a smysluplný záměr – jedná se o velmi důležitý faktor, kterým se má smysl zabývat a všichni členové týmu by mu měli být pevně zavázáni. V případě našeho týmu si myslím, že náš záměr je jasný, ale ne všichni členové jsou ochotni

obětovat pro jeho realizaci maximum úsilí. Smysluplný záměr je důležitý, protože motivuje a inspiruje členy týmu k tomu, aby pracovali na sto procent a přispěli k celkovému rozvoji týmu. Společný záměr týmu také podporuje tým jako celek. Naplnění týmového poslání pomáhá k růstu celé organizace v našem případě fitness centra.

- **Specifické cíle** – cíle týmu bývají odvozeny od společného záměru, který by měl být všemi podporován. Naše cíle jsou především obstát v konkurenci ostatních fitness center, nabízet lepší a kvalitnější služby než konkurence a další, jež budou popsány v jedné z otázek dotazníku. Tyto cíle jsou také pro každý tým jedinečné. Bývají spojeny se strategickými cíli organizace. Z toho vyplývá, že společný smysluplný záměr a specifické výkonnostní cíle jsou základem pro úspěšné vybudování týmu.
- **Jasně role** – jasnost rolí přispívá členům týmu k tomu, aby dobře chápali, jak jejich dovednosti a odborné znalosti pomohou týmu dosáhnout k vytyčeným cílům a záměrům. Naše role jsou jasně dány. Každý ze členů týmu má své místo, ale někteří mohou v případě potřeby zastoupit ostatní. Všichni tak přispívají odlišnou, ale pro tým důležitou rolí k celkové maximalizaci týmového výkonu. Jasně role však neznamenají, že členové týmu mají jen své specificky dané úkoly a s ostatními nesdílejí různé povinnosti a problémy. Právě naopak, každý chápe co se od něj očekává a s jakým jeho přičiněním se počítá.
- **Společný a spolupracující přístup** – tento přístup má dvě stránky. U první se tým musí umět dohodnout, jak bude pracovat na týmových procesech. Také se musí umět správně rozhodovat, řešit problémy a pořádat týmové schůze. V tomto ohledu má náš tým značné nedostatky. Hlavně v oblasti týmových schůzí. Druhá stránka společného a spolupracujícího přístupu ukazuje, jakým způsobem tým spolupracuje. Jedná se o týmové vztahy. Zde řadíme veškeré aspekty mezilidských vztahů, kterými jsou především komunikace, získávání důvěry, respektování možných rozdílů atd. Mezilidské vztahy jsou v našem týmu na uspokojivé úrovni. Náš tým je z velké části sestaven z mladých lidí. Toto však s sebou nese také možné rizika, například nedostatek zkušeností s vedením týmu.
- **Vzájemná zodpovědnost** – pokud členové týmu chtějí vytvářet skutečný tým, tak je nutné, aby byli dobře připraveni nést zodpovědnost nejen za sebe, ale i za celý tým. Vzájemná zodpovědnost tvoří základ důvěry a respektu. Všichni členové by

se těchto bodů měli držet a respektovat je, aby tým úspěšně fungoval. Náš tým je zodpovědný, všichni členové se snaží plnit své úkoly v rámci možností každého jedince.

- Vztahy s jinými skupinami – týmy, které jsou výkonné trvale spolupracují s ostatními týmy na neustálém zlepšování. V dnešním světě nepracují týmy jako samostatné celky, ale bývají součástí většího celku týmů. Avšak náš tým pracuje samostatně. Tento bod by se dal použít například na takové fitness centra, které mají celorepublikové nebo celosvětové působišťe. Například se jedná o Pure Jatomi fitness.
- Zaujetí – popisuje míru společné energie, spokojenosti a nadšení, které je vytvářeno při týmových činnostech a hlavně nabízených služeb. Znamená to, že členové týmu mají zaujetí pro týmovou práci a snaží se ze sebe vydat maximum. Zaujetí je doprovázeno přesvědčením, že tým je schopen pro daný úkol udělat vše potřebné aby byl úspěšně splněn. Míra zaujetí poněkud našemu týmu schází, ale na začátku celého budování fitness centra tomu bylo jinak a míra zaujetí byla na zcela jiné úrovni. S přibývajícím časem však dle mého názoru spíše klesá.
- Znalosti a učenlivost – členové týmu musejí mít rozmanité znalosti. Například jsou mezi nimi znalosti z oblasti techniky, mezilidských vztahů, jazyků atd. tyto znalosti jsou nutné pro to, aby tým dobře pracoval a nabízel klientům kvalitní služby. Ne každý člen týmu má míru zaujetí stejnou, někteří se vzdělávat chtějí, jiní nikoliv.

4.4.10 Vyhodnocení výsledků dotazníku

Dotazník byl rozdělen do sedmi oddílů. Každý z oddílů se zaměřoval na jiný týmový faktor. Členové týmu měli na výběr vždy ze čtyř možností odpovědí. Pro přehlednější formu dotazníku byl zvolen následující systém zkratk.

Bodový systém otázek byl:

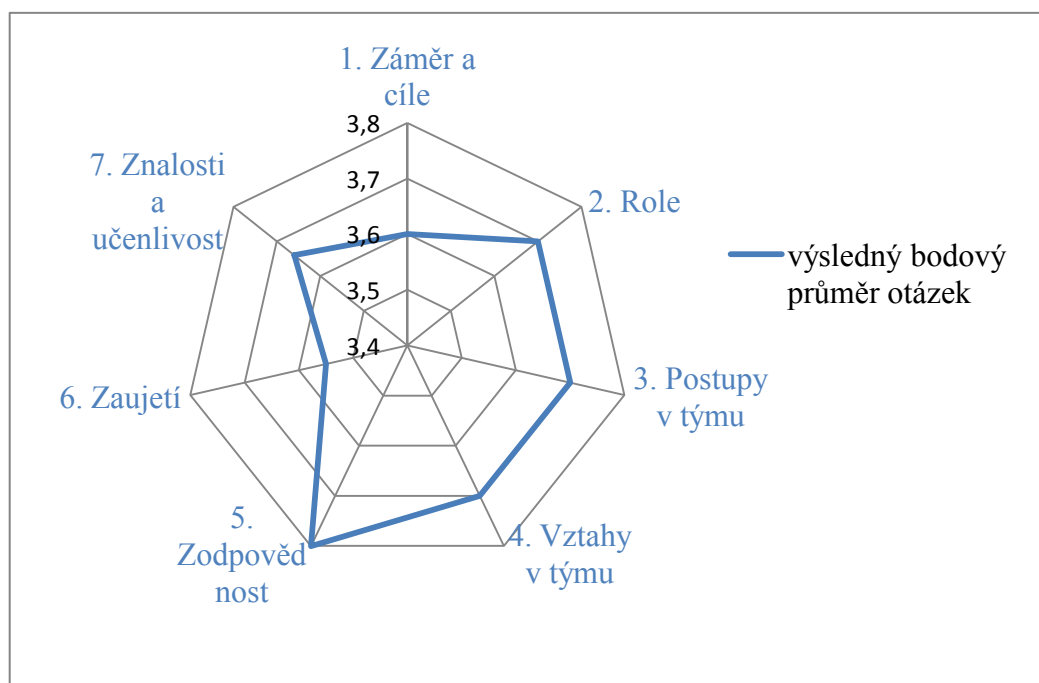
4 body u možnosti ZS, 3 body u možnosti SČ, 2 body u možnosti ČN a 1 bod u možnosti ZN.

- ZS – zcela souhlasím
- SČ – souhlasím částečně
- ČN – částečně nesouhlasím
- ZN – zcela nesouhlasím

V prvních otázkách byl zjišťován věk, pohlaví a nejvyšší dosažené vzdělání. Další otázky se již týkaly přímo rozvoje týmu. Konkrétně byly zaměřeny na společný a smysluplný záměr, zda ho náš tým má. Tato otázka byla také jediná, kdy se kolegové z týmu mohli stručně rozepsat a vyjádřit tak svůj názor. Další otázky se týkaly rolí, zda jim členové týmu jasně rozumí a pokud nastanou určité problémy, jak jsme je schopni jako tým vyřešit. Třetí skupina otázek byla zaměřena na postupy v týmu, zda když nastane problém dochází k jeho úspěšnému vyřešení. Následovaly otázky, které se týkaly vztahů v týmu, zdali členové oceňují výjimečné schopnosti svých kolegů, zodpovědnosti, zda jsou si členové týmu jistí tím, co se od nich očekává a dále jaké zaujetí pro tým mají. Poslední část dotazníku byla zaměřena na znalosti a učenlivost jednotlivých členů.

V následujícím vyzařovacím diagramu jsou jednotlivé otázky rozděleny do příslušných okruhů. A následně vyhodnoceny podle uvedených odpovědí členů týmu. Jediná otázka číslo čtyři byla vyplňována slovně a její komentář bude vyjádřen v interpretaci výsledků. Výsledek dotazníkového šetření bude v závěru této kapitoly slovně okomentován. Budou uvedeny návrhy na zlepšení výkonnosti týmu, a to vše podle výsledku, kterého tým dosáhl.

Graf 4.4 Grafické znázornění výsledků dotazníkového šetření



Zdroj: vlastní zpracování

4.4.11 Interpretace výsledků

Z vyhodnocení otázek dotazníku jsem dospěl k závěru, že náš tým spadá (Payne, 2007) do kategorie velmi výkonných týmů. Musím však zdůraznit, že jsem vybral pouze určité otázky z celkového spektra, které bylo k dispozici. Z tohoto důvodu je náš tým velmi výkonný hlavně na úrovni interpersonálních vazeb. Členové se vnímají jako tým, hlavně proto, že většina členů týmu se dobře znala už před otevřením fitness centra. Ať už ze studia na Vysoké škole nebo jiných aktivit. Tito členové tím pádem mají mezi sebou značné sociální vazby.

Náš tým tak působí velmi dobrým dojmem. Členové, kteří se znají již delší dobu se výborně doplňují, jsou vtipní, nechybí ani dobrá a uvolněná nálada. Není moc věcí, které by nás znepokojovaly nebo vyvedly ze „zajatých kolejí“. Někdy mám takový pocit jako by ostatní nebrali zodpovědně a vážně ty, kteří mají snahu něco změnit. Ti z týmu, kteří pracují ve fitness centru na plný úvazek mají dle mého názoru ideální a nenáročnou práci. Také mám takový dojem, že jim stačí to, co je aktuálně k dispozici a ke spokojenosti jim nic neschází. Nemají tak potřebu cokoli měnit. Odpovědi u čtvrté otázky, která byla jediná s možností slovního vyjádření se vesměs shodovaly a členové týmu odpovídali následovně: *„Cíli a záměry našeho týmu jsou poskytovat kvalitní služby pro klienty, dobře prosperovat, porážet konkurenci, mít dobrý kolektiv, vytvářet příjemné prostředí“*. Pokud se zaměříme na to, jak tým funguje v ostatních oblastech zjistíme, že například jeho marketingová strategie má značné rezervy a nedostatky. Srovnání s ostatními fitness centry v okolí dopadlo vcelku dobře. Oběma metodám se budu věnovat v dalších kapitolách bakalářské práce.

Ukáži také další nedostatky, které jsem odhalil. Z toho vyplývá, že směrem „dovnitř“ se týmu daří, ale směrem „ven“ je tomu právě naopak. Jistou zodpovědnost za tento stav nese také majitel fitness centra, který ho má jako zálibu a ne jako primární zdroj podnikání. Všechny záležitosti nechává na manažerovi fitness centra. Kdyby z jeho strany došlo ke zpřísnění podmínek a jistému tlaku možná by si někteří uvědomili, že mohou být náležitě potrestáni a začali by si danou situaci více uvědomovat.

4.5 Co je „Benchmarking“

Benchmarking je chápán jako jedna ze základních technik, která slouží ke zjišťování a následnému vyhodnocování různých informací týkajících se konkurence. (*Robert C. Camp, 2007*), který stál u zrodu benchmarkingu jej definuje jako hledání nejlepších postupů v podnikání, které vedou k vynikajícím výsledkům.

Benchmarking také vyžaduje konkrétní kroky, které jsou vhodné k úspěšnému provedení této metody.

Jsou jimi:

- vhodné zvolení služeb a produktů, které budou porovnávány,
- identifikace klíčových aspektů pro porovnání,
- výběr společností pro porovnání,
- sběr co největšího množství dat, aby mělo následné porovnání co největší vypovídající hodnotu,
- analýza dat a identifikace příležitostí pro zlepšení a také odhalení nedostatků,
- přijmutí a realizace nejlepších příkladů a nastavení konkrétních cílů (*Miras, 2014*).

4.5.1 Konkurenční benchmarking

Je často zaměřen na procesy nebo metody, které používají přímí konkurenti v daném pracovním odvětví. Cílem je srovnání společností, v našem případě fitness center, které operují na stejném trhu. Nabízejí také konkurenční výrobky, služby a ceny (*Miras, 2014*).

4.5.2 Smysl benchmarkingu a výsledek srovnání

Smyslem benchmarkingu je srovnání vlastní pozice s konkurencí. V případě našeho fitness centra se bude jednat o srovnání nabízených služeb a vybavení s fitness centry v blízkém okolí, tedy s našimi největšími konkurenty. Důraz by měl být kladen na to, co se nám daří a v čem jsme úspěšní, ale také učit se od jiných tam, kde máme jako fitness centrum určité rezervy. Výsledkem benchmarkingu je poskytnout srovnání daných ukazatelů, které jsou sledovány. Pomáhá také stanovit výkonnostní cíle pro procesy v nichž jsou rezervy a musí se tak zapracovat na jejich zlepšení (*Miras, 2014*).

V následujících tabulkách je uvedeno cenové srovnání našeho fitness centra s ostatními fitness centry v blízkém okolí.

Tab. 4.2 – Cenové srovnání fitness center k 19.3.2014

Fitness centrum (název)	Cena jednoho vstupu – základní cena bez zvýhodnění	Cena permanentky /měsíc /vstupy	Cena osobního tréninku	Cena vedené lekce	Akce
1. Rowfit	90,- Kč	10 vstupů 850,- Kč	400,- Kč /1 os. 700,- Kč /2 os.	90,- Kč	Vybrané skupinové lekce za 50% ceny, Akce zhubněte do plavek, studentské slevy na vstup a vedené lekce
2. Hardcore gym	80,- Kč	749,- Kč	neuvádí	95,- Kč	ROČNÍ ČLENSTVÍ V HARDCORE GYMU: Měsíční permanentka BONUSY ZDARMA – 6x pizza v Pizzerii Fontána, 12x iontový nápoj, 1x tričko, studentské slevy na vstup a vedené lekce
3. Fitcentrum bike	80,- Kč	800,- Kč	neuvádí	90,- Kč	/
4. Top fitness XXL	199,- Kč	Členství FULL na rok 990,- Kč (v ceně navíc zdarma skupinové lekce, členství FREE 990,- Kč bez nutnosti podpisu smlouvy	Dle domluvy nebo 400,- Kč u zaměstnanců fitness	150,- Kč nebo dle jednotlivých typů lekcí	studenti 699,- Kč /měsíc, power plate v rámci vstupu

Zdroj: webové stránky fitness center, 2014 (vlastní zpracování)

4.5.3 Interpretace výsledků srovnání cenové nabídky fitness center

Kritéria pro srovnání jsem volil dle nejběžnějších služeb, které každé ze srovnávaných fitness center nabízí. Také se jedná o fitness centra, která jsou v blízkém okolí a jsou tak našimi největšími konkurenty.

Cenová nabídka jednorázových vstupů do fitness centra je u všech srovnávaných velmi podobná, rozchází se v řádech desítek korun. Výjimka je Top fitness XXL. Zde je cena za jeden vstup výrazně vyšší. Je tomu tak hlavně proto, že v tomto fitness centru je k dispozici mnohem více zařízení, které mohou klienti využívat. Je také nesrovnatelně větší co se týče rozlohy a cvičební plochy.

Tab. 4.3 – Cena jednoho vstupu klasického

Kritérium (cena jednoho vstupu - klasického)	rowfit	Hardcore gym	Fitcentrum bike	Top fitness XXL	Počet preferencí	Pořadí kritéria
1. Rowfit		0	0	1	1	3.
2. Hardcore gym	1		0	1	2	1.
3. Fitcentrum bike	1	0		1	2	1.
4. Top fitness XXL	0	0	0		0	4.

Zdroj: vlastní zpracování

1 – preferován

0 - nepreferován

Ceny měsíčních permanentek jsou ve srovnávaných fitness centrech velmi podobné. Jediné Top fitness XXL má cenu vyšší, ale tento fakt přisuzuji jeho kvalitě. Naopak naše fitness centrum nemá jako jediné v nabídce „klasickou“ neomezenou měsíční permanentku jako ostatní fitness centra. Je to hlavně proto, že do naší fitness zóny se musí klienti předem objednat, aby nedocházelo k přeplnění kapacity. Naše fitness centrum není zdaleka tak velké jako ostatní.

Tab. 4.4 – Cena měsíční permanentky

Kritérium (cena měsíční permanentky)	rowfit	Hardcore gym	Fitcentrum bike	Top fitness XXL	Počet preferencí	Pořadí kritéria
1. Rowfit		0	0	1	1	3.
2. Hardcore gym	1		1	1	3	1.
3. Fitcentrum bike	1	0		1	2	2.
4. Top fitness XXL	0	0	0		0	4.

Zdroj: vlastní zpracování

1 – preferován

0 – nepreferován

V tabulce, která srovnává jednotlivou cenovou nabídku vedených lekcí se naše fitness centrum umístilo společně s fitcentrem bike na prvním místě. Rozdíl oproti Hardcore gym je však 5 Kč. Vyjímá se Top fitness XXL, které nabízí vedené lekce za 150 Kč.

Tab. 4.5 – Cena vedené lekce

Kritérium (cena vedené lekce)	rowfit	Hardcore gym	Fitcentrum bike	Top fitness XXL	Počet preferencí	Pořadí kritéria
1. Rowfit		1	0	1	2	1.
2. Hardcore gym	0		0	1	1	3.
3. Fitcentrum bike	0	1		1	2	1.
4. Top fitness XXL	0	0	0		0	4.

Zdroj: vlastní zpracování

1 – preferován

0 - nepreferován

V celkovém srovnání všech parametrů se naše fitness centrum umístilo na třetím místě. Až na čtvrté Top fitness XXL se ceny rozcházejí v řádech desítek korun. Naše fitness centrum je však mnohem moderněji zařízeno než zbývající dvě fitness centra. Proto si myslím, že naše cenová nabídka je více než přijatelná pro nové i stávající klienty.

Tab. 4.6 – Sumarizační tabulka srovnávaných parametrů fitness center

Fitness centrum (název)/ – umístění	Cena jednoho vstupu – klasického	Cena měsíční permanentky	Cena vedené lekce	Pořadí kritéria/průměr
1. Rowfit	3.	3.	1.	3. (3.3)
2. Hardcore gym	1.	1.	3.	2. (1.6)
3. Fitcentrum bike	1.	2.	1.	1. (1.3)
4. Top fitness XXL	4.	4.	4.	4. (4.0)

Zdroj: vlastní zpracování

Osobní tréninky se cenově liší. Záleží především na tom, zda je trenér zaměstnancem fitness centra či nikoliv. Na webových stránkách fitness center zpravidla nebývá uvedena cena. Z mé zkušenosti vím, že se pohybují v rozmezí 300 – 450 Kč za tréninkovou jednotku. Například v Top fitness XXL platí trenéři fitness centru nájem a ceny si určují sami. Trenéři, kteří jsou ve fitness centru zaměstnání, mají cenu stanovenou na 400 Kč za jednotku.

V našem fitness centru to takto nemáme. Je zaveden klasický způsob, kdy je trenér zaměstnancem.

5 ZHODNOCENÍ ZJIŠTĚNÝCH INFORMACÍ A PŘÍPADNÁ DOPORUČENÍ

Z celého spektra použitých metod jsem dospěl k výsledku, který jsem před započítím práce víceméně očekával. V našem týmu převažují mladí lidé, kteří jsou čerstvými absolventy vysoké školy. Chybí tak celková zkušenost jak vést tým tak, aby byl v nabitě konkurenci s ostatními fitness centry schopen obstát a profitovat. Náš manažer pracuje na více místech současně a z mého pohledu nemá dostatek času, zkušeností a vědomostí na to, aby dobře tým vedl. Jako největší problémy však vidím v nedostatečné marketingové strategii našeho fitness centra, kdy o něm v širším okolí nikdo neví. A také v úplné absenci jakýchkoliv týmových porad nebo schůzí, kde by se probíraly problémy a nedostatky.

Doporučení pro lepší chod a profit fitness centra byly částečně naznačeny a zakomponovány do textu ve třetí a čtvrté kapitole. Celkové shrnutí doporučení je následující. Jednoznačně zlepšit komunikaci mezi jednotlivými členy týmu. Osobně se mi nelíbí, že některé své kolegy jsem neměl možnost vidět osobně a znám je tak jen z webových stránek. Pravidelné pořádání porad by jistě vedlo k utužení kolektivu. Nezbytné je také podpořit reklamní kampaň, která je v současnosti nedostačující. Tato problematika byla podrobněji analyzována ve třetí kapitole, kde byla popisována marketingová strategie našeho fitness centra. V této souvislosti by bylo vhodné zvolit například umístění reklamy do městské hromadné dopravy, kde je velký pohyb lidí. Také do rádia, které je dobrým nástrojem pro oslovení velké skupiny lidí. Nebo napsat článek do měsíčníku Jižní listy, který vychází v celém obvodu Ostrava-Jih, kde se fitness centrum nachází. Jeho náklad je okolo padesáti tisíc vydání. Oslovení by tak byli potencionální zákazníci z blízkého okolí.

Přínos celé práce vidím v tom, že jsem pomocí zvolených metod dokázal vyvodit závěry, které jasně ukazují, kde máme jako tým rezervy a máme tak stále na čem pracovat. Pro mě samotného měla práce velký přínos. V praxi jsem mohl aplikovat různé metody, které jsem se v průběhu studia naučil a ukázat tak, že opravdu fungují.

6 ZÁVĚR

V bakalářské práci jsem se zabýval týmovou výkonností fitness centra Rowfit. Hlavním cílem práce bylo zvýšit tuto výkonnost u vybraných faktorů týmové práce. Práce je rozdělena do pěti hlavních kapitol. Po krátkém úvodu, kde je hodnocen současný stav a pohled na svět fitness, jakým směrem se ubírá a co je preferováno, následuje teoretické pojetí týmu a týmové spolupráce. V této kapitole je popisováno, jak se týmy klasifikují, vývojové fáze týmu, faktory úspěšného týmu a další důležité prvky, které se týmů týkají a úzce s nimi souvisí. Třetí kapitola je zaměřená na představení fitness centra, jeho celkový popis, vybavení, nabídku služeb a doplňků výživy. V této kapitole je dále popsána marketingová strategie našeho fitness centra, a to jak její obecné zásady, tak i konkrétní aplikace na naše fitness centrum. Čtvrtá kapitola je věnována definici cíle, určení a užití metodiky v konkrétní aplikaci. Jsou v ní použity jednotlivé metody, pomocí kterých jsem analyzoval náš tým a tím pádem i fitness centrum. První zvolenou metodou bylo pozorování. Pozoroval jsem vybrané skupinové lekce a sledoval jsem způsob, jakým byly vedeny. Další z použitých metod byl rozhovor. Vedl jsem jej s manažerem našeho fitness centra a pokládal mu různorodé otázky, které se týkaly našeho týmu. Jeho podrobné znění je umístěno v kapitole čtyři. Zjišťoval jsem také kapacity fitness centra. Především počet návštěvníků za jednotlivá časová období. Tyto údaje jsou znázorněny do vyzařovacích diagramů. Vše je tak zpracováno přehlednou formou (viz. grafy 4.1 – 4.3). Dále také využitelnost fitness centra pro osobní tréninky a vedené lekce. Neopomenul jsem ani vytvoření tabulky zastupitelnosti jednotlivých členů týmu.

K hodnocení našeho týmu jsem zvolil metodu dotazníkového šetření, která přinesla zajímavé výsledky ohledně toho, jak se náš tým vnímá. Celkové znění dotazníku je v příloze č.1., vyhodnocení jednotlivých otázek v příloze č.2. Poslední z použitých metod byla metoda benchmarkingu, pomocí které jsem srovnával, jak si stojí naše fitness centrum v cenovém porovnání s blízkými fitness centry v okolí. Výsledek srovnání byl interpretován v samostatných tabulkách a doplněn také slovním komentářem.

V současné době (duben 2014) prochází fitness centrum razantními změnami, které se týkají obměny personálu fitness centra a jeho vedení. Změněn bude také celkový koncept a zachovány budou jen některé z dosud nabízených lekcí.

V budoucnu by se v prostorách fitness centra měly především konat skupinové lekce crossfitu a různých typů bojových umění.

Stanoveného cíle bakalářské práce bylo dosaženo pomocí metod, které ukázaly, kde jsou rezervy a prostor pro efektivnější pracování celého týmu a chodu fitness centra.

Seznam použité literatury

a) Odborná kniha (monografie, vysokoškolská učebnice, apod.)

I autor

ADAIR, John. *Effective Teambuilding*. Aldershot: Gower Publishing Company Limited, 1986. 212 s. IBSN 0330298097.

I autor

ADAIR, John. *Vytváření efektivních týmů*. Praha: Management Press, 1994. 199 s. IBSN 80-85603-70-5.

I autor

BAY, Rolf H. *Účinné vedení týmů*. Praha: Grada, 2000. 152s. IBSN 80-247-9068-8.

I autor

CAMP, Robert C. *Business Process Benchmarking*. Publisher, Vision Books Pvt.Ltd, 2007. 453 s. ISBN-13: 978-8170942757.

I autor

DĚDINA, Jiří. *Manažerské rozhodování – postupy, metody a nástroje*. Praha: Ekopress, 2006. 410 s. IBSN 80-869-29-15-9.

I autor

HAYES, Nicky. *Psychologie týmové práce*. Praha: Portál, 2005. 192 s. IBSN 80-7178-983-6.

I autor

KOTLER, Philip. *Marketing*. 6.vydání Praha: Grada Publishing, 2004. 856 s. IBSN 80-247-0513-3.

I autor

KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera*. Praha: Management Press, 2000. 260 s. IBSN 80-7261-010-4.

I autor

KOVÁCS, Jan. *Skripta manažerské dovednosti*. Ostrava: Ekonomická fakulta VŠB TU Ostrava, 2007. 206 s. IBSN 978-80-248-1423-0.

2 autoři

KUBÁTOVÁ, Sláva a Viktor BOSÁK. *Tajemství spolupráce v týmech*. Praha: Management Press, 2013. 259 s. IBSN 978-80-7261-259-8.

I autor

MOHAUPTOVÁ, Eva. *Teambuilding cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál, 2009. 179 s. IBSN 978-80-7367-641-4.

I autor

PAYNE, Vivette. *Teambuilding workshop*. Brno: Computer Press, 2007. 339 s. IBSN 978-80-251-1588-6.

I autor

ZAHRÁDKOVÁ, Eva. *Teambuilding cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál, 2005. 176 s. IBSN 80-7376-042-9.

b) Elektronické dokumenty a ostatní

ManagementMania. (2014). *Rozdíl mezi pracovní skupinou a pracovním týmem*. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rozdil-pracovni-skupina-pracovni-tym>

Danarionline. (2009). *Řízení a využití týmu v podnikové praxi*. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d6981v9746-rizeni-a-vyuziti-tymu-v-podnikove-praxi/>

Pdqm. (2014). *Marketingová strategie*. Dostupné z: <http://www.pdqm.cz/Standards/Marketingova-strategie.html>

Střední škola zemědělská a potravinářská, Klatovy. (2014) *Definice marketingu*. Dostupné z: http://www.sszp.kt.cz/spolecne/download_soubor.php?ids=454

Miras. (2014). *Benchmarking*. Dostupné z: <http://www.miras.cz/seminarky/podnik.php>

Rowfit. (2014) *Ceník služeb*. Dostupné z: <http://rowfit.cz/index.php/cenik-sluzeb>

Hardcoregym-fontána. (2014). *Ceník služeb a cvičení*. Dostupné z: <http://www.hardcoregym-fontana.cz/www/cz/cenik-sluzeb-a-cviceni/>

Fitbike (2014). *Ceník služeb*. Dostupné z: http://www.fitbike.net/viewpage.php?page_id=7

Topfitness (2014). *Ceník*. Dostupné z: <http://topfitness.gameshop.cz.web5.web4ce.cz/cenik/>

Rowfit. (2013). *Galerie*. Dostupné z: <http://www.rowfit.cz/index.php/galerie/category/2-fotky-fitko>

bakalářská práce

KOZÁKOVÁ, Iveta. Uvedení nového výrobku na kosmetický trh. Brno, 2007. Bakalářská práce. Masarykova univerzita Brno, Ekonomicko-správní fakulta, Katedra managementu.

VEJMOLOVÁ, Jana. Návrh marketingové strategie firmy Rostex Vyškov s.r.o. Brno, 2010. Bakalářská práce. Vysoké účetní v Brně. Fakulta podnikatelská. Ústav financí.

Seznam zkratek a symbolů

Aquahit	Vak naplněný vodou
Crossfit	Dynamické cvičení zaměřené na maximální výkon
BOSU	Both sides up – půl míč
FLOWIN	Třecí podložka
Foam roller	Pěnový válec
Powerblock	Jednoruční činky
TRX	Total resitence exercises
In Body 230	Přístroj měřící složení těla

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 9.5.2014

V. Meier

Vojtěch Meier

Adresa trvalého pobytu studenta:
Mozartova 2048/2, Ostrava – Zábřeh

Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Vyhodnocení dotazníku

Příloha č. 3: Foto dokumentace fitness centrum Rowfit – exteriér, interiér

Příloha č. 1 **Dotazník**

Vážený kolegové z týmu Rowfit,

obracím se na Vás s laskavou žádostí o vyplnění dotazníku týkajícího se rozvoje našeho týmu a fitness centra. Data získaná prostřednictvím tohoto dotazníku využiji pro bakalářskou práci, kterou píšu na téma: „Týmy a týmová práce ve fitness centru“ a jeho cílem bude navržení následných zlepšení pro náš tým.

Dotazník prosím vyplňte v elektronické podobě. U otázek, které nabízejí výběr z několika možností, označte pouze jednu odpověď, a to tak, že na příslušné okénko 2x kliknete levým tlačítkem myši a objeví se Vám dialogové okno „Možnosti zaškrťovacího políčka formuláře“, kde označíte položku „Zaškrtnuto“ a dáte „OK“.

Vyplněný dotazník, prosím, zašlete do 16.2 2014 na e-mailovou adresu:

vojta.meier@gmail.com

Předem Vám děkuji za Vaši ochotu a čas, který věnujete vyplnění dotazníku.

Vojtěch Meier

Otázky dotazníku:

Zkratky:

Zcela souhlasím:	ZS
Souhlasím částečně:	SČ
Částečně nesouhlasím:	ČN
Zcela nesouhlasím:	ZN

1. Označte prosím, do které věkové kategorie spadáte:

☐ 18-25 let ☐ 26-35 let ☐ 36-45 let ☐ 46-60 let

2. Pohlaví:

☐ muž ☐ žena

3. Uveďte Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

☐ základní ☐ vyučen ☐ vyučený s maturitou ☐ středoškolské ☐ vysokoškolské

Záměr a cíle:

4. Naš tým má smysluplný společný záměr a tým je (vypište)

5. Jsme silně zavázáni společnému záměru

☐ ZS ☐ SČ ☐ ČN ☐ ZN

Role:

6. Členové týmu rozumí jasně svým rolím

☐ ZS ☐ SČ ☐ ČN ☐ ZN

7. Problémy se zabýváme, řešíme je jasně a rychle

☐ ZS ☐ SČ ☐ ČN ☐ ZN

Postupy v týmu:

8. Týmové řešení problému končí účinným řešením problému

☐ ZS ☐ SČ ☐ ČN ☐ ZN

9. Všichni si cení přispění každého člena týmu

☐ ZS ☐ SČ ☐ ČN ☐ ZN

Vztahy v týmu:

10. Členové týmu oceňují jedinečné schopnosti svých kolegů

☐ ZS ☐ SČ ☐ ČN ☐ ZN

11. Komunikace v našem týmu je otevřená a upřímná

☐ ZS ☐ SČ ☐ ČN ☐ ZN

Zodpovědnost:

12. Členové týmu jsou si jisti tím, co se od nich očekává a jsou spokojeni s dobře odvedenou prací

☐ ZS ☐ SČ ☐ ČN ☐ ZN

Zaujetí:

13. Kolegové si cení toho, že jsou členy našeho týmu

☐ ZS ☐ SČ ☐ ČN ☐ ZN

14. Efektivně pracujeme na tom, abychom v týmu udržovali jen nejlepší odborníky

☐ ZS ☐ SČ ☐ ČN ☐ ZN

Znalost a učenlivost:

15. Máme odpovídající znalosti, které potřebujeme pro úspěšné vykonání naší práce

☐ ZS ☐ SČ ☐ ČN ☐ ZN

16. Používáme nejrozličnější druhy školení, abychom získali nejnovější poznatky

☐ ZS ☐ SČ ☐ ČN ☐ ZN

17. Členové týmu musí podporovat svou činnost neustálým zlepšováním poskytovaných služeb

☐ ZS ☐ SČ ☐ ČN ☐ ZN

Příloha č: 2

Tabulka: Vyhodnocení dotazníku

číslo otázky 1	18 – 25 let	26 – 35 let	36 – 45 let	46 – 60 let		
počet	6	3	0	1		10 celkem
vyjádření v %	60	30	0	10		100
číslo otázky 2	muž	žena				
počet	3	7				10 celkem
vyjádření v %	30	70				100
číslo otázky 3	základní	vyučen	vyučen s maturitou	středoškolské	vysokoškolské	
počet	0	0	0	3	7	10 celkem
vyjádření v %	0	0	0	30	70	100
číslo otázky	body	průměr				
4	hodnoceno slovně v textu					
5	36	3,6				
číslo otázky	body	průměr				
6	36	3,7				
7	38					
číslo otázky	body	průměr				
8	37	3,7				
9	37					
číslo otázky	body	průměr				
10	36	3,7				
11	38					
číslo otázky	body	průměr				
12	38	3,8				
číslo otázky	body	průměr				
13	35	3,55				
14	36					
číslo otázky	body	průměr				
15	38	3,66				
16	33					
17	39					

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 3: Foto dokumentace fitness centrum Rowfit – exteriér, interiér



Obr. 1 – exteriér fitness centra Rowfit
Zdroj: Rowfit, 2013



Obr. 2 – interiér fitness centra Rowfit, sál pro skupinové lekce s veslovacími trenažéry
Zdroj: Rowfit, 2013



Obr. 3 – interiér fitness centra Rowfit, cardio zóna
Zdroj: Rowfit, 2013



Obr. 4 - interiér fitness centra Rowfit, trenažéry Skierg
Zdroj: Rowfit, 2013

